أداء الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمنظمة الساعية للتعلم:" دراسة حالة -شركه ميناء الحاويات العقبة(ACT)"

Employees Performance as Mediator Variable between Human Resources Management Strategies Practices and Learning Organization: Aqaba Container Terminal" Case Study "

إعداد الطالب

يوسف سالم الكساسبة

401110077

إشراف

الدكتور حميد الشيبي

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال

تخصص إدارة اعمال

قسم إدارة الاعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

2013م

تفويض

أنا **يوسف سالم الكساسبة** أفوّض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة بـ " أداء الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمنظمة الساعية للتعلم:" دراسة حالة على شركه ميناء الحاويات العقبه(ACT)"" للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: يوسف سالم الكساسبة

التوقيع:

التاريخ: 3 / 12 / 2013م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " أداء الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمنظمة الساعية للتعلم :دراسة تطبيقية على شركه ميناء الحاويات العقبه(ACT)".

وأجيزت بتاريخ **2013/12/3**

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور حميد الشيبي	**مشرفاً**	....
الاستاذ الدكتور كامل المغربي	**عضواً**	....
الدكتور سامر عبد المجيد البشابشة	**عضواً خارجياً**	....

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على نبيه الصادق الأمين، فبعد أن منّ الله عليّ بإتمام كتابة رسالتي هذه، أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الدكتور حميد الشيبي الذي أشرف على هذه الرسالة، وإحاطته لي برعايته ولطفه، وإعطائي الكثير من وقته ودعمه لي.

وأتقدم كذلك بوافر الشكر وعظيم الامتنان لأساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الأعمال بجامعة الشرق الأوسط، كما وأشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام لما منحوني إياه من وقت لقراءة رسالتي وإثرائها بتوجيهاتهم القيّمة.

الباحث

يوسف سالم الكساسبة

الإهداء

إلى من رضاهما أغلى ما أملك....

والديّ الحبيبين

أطال الله في عمرهما

إلى زوجتي وأبنائي

إلى إخوتي وأعزائي

الباحث

يوسف سالم الكساسبة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

أداء الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين ممارسات إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمنظمة الساعية للتعلم:" دراسة حالة على شركه ميناء الحاويات العقبة(ACT)"

إعداد الطالب

يوسف سالم الكساسبة

إشراف الدكتور

حميد الشيبي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ومعايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود أداء الموظفين كمتغير وسيط في هذه العلاقة في شركة ميناء الحاويات العقبة(ACT). وقد تكوّنت عينة الدراسة من (222) موظفاً تمّ اختيارهم كدراسة حالة لمجتمع الدراسة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات؛ واستخدمت الدراسة عدداً من المعالجات الإحصائية. وقد أشارت النتائج إلى:

1- أن مستوى ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للعاملين كان مرتفعاً.

2- أن درجة توافر معايير المنظمة الساعية للتعلّم ومستوى أداء العاملين في شركة ميناء حاويات العقبة كانت متوسطة.

3- أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات الموارد البشرية (التدريب والتنية، الدافعية والتحفيز، الاستقطاب والاختيار، وتقييم الأداء)، ومعايير المنظمة الساعية للتعلم بأبعاده بوجود أداء العاملين كمتغير وسيط بأبعاده عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، يوصي الباحث بما يأتي:

الاستمرارية والتركيز على أهمية ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال تعزيز استراتيجيات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية والدافعية والتحفيز وتقييم الأداء، وتشجيع التجارب والتعلم كأحد معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة.

The employees performance as a mediator variable in the relationship between human resource management strategies practices and organization seeking to learn: "A case study on Aqaba container terminal (ACT)"

Prepared by :
Yousef Salem Al.Kasasbeh
Supervisor :
Dr. Hamid Al.Shaibi

Abstract

This study aims at examining the relationship between human resource management strategies practices and organization seeking to learn with the employee performance as a mediator variable in this relation in Aqaba container terminal (ACT)" The study sample consisted of (222) employees who were chosen as a case study for the study community. The questionnaire was used as a tool for data collection; the study used a number of statistical methods. The results of the study showed :

1 - the level of practicing human resources management strategies for employees was high.

2 - the degree of availability of the standards of organization seeking to learn and the level of employees performance in Aqaba container terminal ACT were intermediate.

3 - The results of the analysis indicated that there is a morally significant impact for human resource strategies (training and development, motivation, recruitment, selection, performance evaluation), and the standards of the organization seeking to learn with its dimensions with the employee performance as a mediator variable with its dimensions at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$).

In light of these results, the researcher recommends the following:

The continuity and focus on the importance of the practices of human resource management strategies through the promotion of strategies of recruitment, selection, training, development and motivation, and performance evaluation, as well as encouraging experiments and learning as one of the standards of the organization seeking to learn in Aqaba Container Terminal.

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

(1-1):المقدمة

(1-2):مشكلة الدراسة واسئلتها

(1-3): اهمية الدراسة

(1-4): اهداف الدراسة

(1-5): فرضيات الدراسة

(1-6): انموذج الدراسة

(1-7): التعريفات الاجرائية للدراسة

(1-8):محددات الدراسة

(1-9): حدود الدراسة

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

(1-1):المقدمة:

شهد العالم في الأونة الأخيرة تطوراً هائلاً وسريعاً في جميع نواحي الحياة سواء العلمية أم العملية. وقد تأثر حقل الإدارة كغيره من الحقول في هذه التطورات ، وواجه تحـديات مختلفـة نتيجـة لثـورة المعرفة . وجاءت التطورات في حقل الإدارة سريعة جداً، سواء في القطاع العام أم الخاص وأثرت في كيفية الحصول على مخرجات العملية الإدارية.

وتختلف المنظمات في مدى استجابتها للمتغيرات ومواجهتها للتحديات التي تشهدها بيئتها الداخلية و الخارجية، ومدى وفائها بتقديم سلع وخدمات عالية الجودة تتواءم مـع توقعـات العمـلاء وطموحـات المستثمرين،باختلاف نوعية مواردها البشرية وخصائصها. لهذا تاتي أهمية التعليم التنظيمي في بنـاء المنظمات الساعية للتعلم القادرة على الاستمرار في بيئة غير مستقرة

(Carmeli & Sheaffer,2008:469)

وتكمن أهمية الموارد البشرية في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتهـا فـي أداء مهامها وأنشطتها، ويمثل العنصر البشري أهم مدخلات النظام الإنتاجي، وأعظم القوى المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة، ورسم معالم مستقبلها. "ولأهمية الموارد البـشرية فـي العمليـة الإدارية، فإن إدارة الموارد البشرية وتنميتها وبنائها في المنظمات، تنسجم وتتطابق مع استراتيجيات تنمية الموارد البشرية بشكل عام، والتي تتشكل من خطط مدروسة يطلبها مديرو القمة الإدارية من

الأفراد للعمل على تحقيق برامجها أو مضامينها بما يكفل تحقيق أهداف الشركة"، ويرجع الاهتمام العالمي بتنمية الموارد البشرية إلى أن البشر هم الثروة الحقيقية للدول(عبوي،2007).

وتعد الموارد البشرية في الأجهزة الإدارية، العامة والخاصة، حجر الزاوية في العملية الإدارية، وذلك لأهمية فاعلية هذه الأجهزة في تحقيق رسالتها التي تعتمد إلى حد بعيد على مواردها البشرية، وما يتمتع به أفرادها من مهارات وقدرات، وما لديهم من مخططات ودوافع وطموحات، ولهذا فإن نجاح المنظمات عموماً في تحقيق غاياتها الأساسية يعتمد على نوعية القوى العاملة فيها، وعلى الاستخدام الأمثل والفاعل لهذه القوى، فالموارد البشرية تمثل الغاية من عملية التنمية وأداتها الرئيسة؛ كما أن الأفراد هم الأساس في الجهود الرامية للحاق بركب التقدم في عالم يتسم بسرعة الإيقاع وتعدد المؤثرات (جواد،2009).

ان دور استراتيجيات الموارد البشرية تهدف إلى توسيع مدارك الفرد، وإيجاد المزيد من الخيارات المتاحة أمامه، وتؤدي به إلى تحسين مهاراته، وبناء معارفه، فضلاً عن توفير فرص الإبداع، واحترام الذات، وضمان لحقوقه الإنسانية ومشاركاته الإيجابية في مجال العمل والحياة معا. وقد تزايد الاهتمام خلال العقدين من القرن الماضي بمفهوم تطوير وتنمية الموارد البشرية في المنظمات كافة، و التي تعنى بصناعة الإنسان وإعداده للقيام بالمهام والوظائف الاجتماعية التي يحتاجها المجتمع للمضي قدما في التطور وتلبية احتياجاته التنموية المختلفة، ومن بين هذه الشركات المنظمات المتعلمة التي أصبحت تحتل بشكل خاص أهمية استثنائية في عملية التنمية لدورها المميز نتيجة ما تفرزه من مخرجات، ودرجة مقدرتها على القيام بإعداد الكوادر البشرية التي تلبي حاجات المجتمع في كافة جوانبه لتطوير الاستجابة للمتغيرات التي بدأت تفرض نفسها على البشرية عموما، وبلدان العالم الثالث خصوصا(Watson, 2002).

لذلك، فإن تفعيل دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المنظمات الساعية للتعلم، من رؤساء الأقسام، ومديري الإدارات أو مساعديهم، والموظفين شرط جوهري لتحقيق إنجاز ملموس، وترقية نوعية في عمل هذه المنظمات، ولأهمية هذه المسألة فقد وجد أنه من المناسب التصدي لهذه الدراسة، لذلك جاءت هذه الدراسة لتناول دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمة الساعية للتعلم.

(1-2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

أشارت الأدبيات الإدارية السابقة إلى أهمية وضرورة بحث أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز المنظمات وتحقيق التفوق التنافسي لها، ولكون معايير المنظمة الساعة للتعلم تحقق هذه المطالب، وقد لاحظ الباحث بأن هذه الاستراتيجيات لم تصل إلى المستوى المطلوب في الشركة مجتمع الدراسة وعينتها، وذلك من خلال ما عانت منه الشركة من اختناقات وتكديس للحاويات وعدم القدرة على حل هذه المشكلات. فإنه يمكن التعبير عن هذه المشكلة من خلال الأسئلة التالية:

1. ما هو أثر استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمات الساعية للتعلم من خلال أداء الموظفين كمتغير وسيط؟ ويتفرع عنه الأسئلة التالية:

أ. ما مستوى تصورات المبحوثين نحو ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات؟

ب. ما مستوى تصورات المبحوثين نحو أداء العاملين في شركة ميناء الحاويات؟

ج. ما مستوى تصورات المبحوثين لأبعاد المنظمات الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات ؟

(1-3): أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية من كونها تحاول التعرف إلى العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود أداء الموظفين كمتغير وسيط، في الوقت الذي أصبح فيه اعتماد المنظمات على الموارد البشرية ومعايير التعلم ؛ للقيام بدورها التنافسي على المستوى الوطني والعالمي، وما يرافقها من آثار إيجابية لدعم هذا الموقف.

ومن الناحية النظرية، فإن أهمية الدّراسة الحالية تأتي من كونها تتناول موضوعاً حيويا وحديثاً في مجال إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية و معايير المنظمة الساعية للتعلم، نظراً للدور المهم الذي تلعبه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تحتاجها منظمات الأعمال على حد سواء، وذلك من خلال دراسة حالة المنظمات المبحوثة، الأمر الذي يقتضي دراسة العوائق والمشكلات التي تعترض سبل التعامل مع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ورفع كفاءته وفعاليته ليتكامل مع بقية أركان المنظمة بما يمكنه من رفع وتيرة الأداء. كما وتكتسب هذه الدراسة أهميتها في الاعتبارات الآتية:

1- تعد هذه الدراسة من الدّراسات الإدارية التي تتناول العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومعايير المنظمة الساعية للتعلم.

2- تُعد الدراسة امتداداً للدراسات السّابقة، والتي لها علاقة مباشرة بمتغيراتها سواء المستقلة أم التابعة، ومن المتوقع أن تكون هذه الدّراسة بمنزلة انطلاقة لإجراء المزيد من الدّراسات في مجال إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من خلال تقديمها آليات ترشد المنظمات وتساعدها في التعرف إلى إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

3- إن ما توصلت إليه هذه الدراسة يعتبر حلقة إضافية لإنجازات الدراسة الاخرى، وإثراء المكتبة العربية بشكل عام والأردنية بشكلٍ خاص.

(1-4)أهداف الدراسة

يتمثل الهدف العام لهذه الدراسة في التعرف إلى العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومعايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود أداء الموظفين كمتغير وسيط، وعليه، فإن الدراسة تحققت من الأهداف التاليه :-

1- التعرف على أثر ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة.

2- التعرف على أثر ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في أداء الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة.

3- التعرف على أداء الموظفين في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة.

4- التعرف على ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم ، بوجود أداء الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة.

5- توصلت الدراسة إلى نتائج يمكن في ضوئها تقديم التوصيات المناسبة للتعامل مع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومعايير المنظمه الساعية للتعلم، تساعد المنظمات المبحوثة في التعامل معها.

6- إلقاء الضوء على مستوى تطبيق المنظمات المبحوثة لممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشريه ومعايير المنظمه الساعية للتعلم، وخاصة فيما يتعلق بالمتغيرات التي تم ذكرها سابقاً،

(1-5) فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسه تمت صياغة الفرضيات الرئيسة والفرعية التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى:

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، التحفيز والدافعية، تقييم الأداء) في معايير المنظمه الساعية للتعلم (خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). **ويشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:**

HO1-1: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة ،عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO1-2: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO1-3: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحفيز والدافعية في معايير المنظمه الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO1-4: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثانية :

HO2: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنميه، التحفيز والدافعية، تقييم الأداء) في أداء الموظفين (مدى الالتزام بالسلامة العامة، الغياب والحضور،السلوك مع الآخرين،مدى القدرة على تحقيق الأهداف) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

H02-1: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار في أداء الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H02-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية في أداء الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H02-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية الدافعية والتحفيز في أداء الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)..

H02-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء في أداء الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

HO3: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأداء الموظفين (مدى الالتزام بالسلامة العامة،الغياب والحضور،السلوك مع الآخرين،مدى القدرة على تحقيق الأهداف) في معايير المنظمه الساعية

للتعلم(خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO3-1:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الالتزام بالسلامة العامة في معايير المنظمه الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO3-2:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغياب والحضور في معايير المنظمه الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO3-3:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك مع الآخرين في معايير المنظمه الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO3-4:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على تحقيق الأهداف في معايير المنظمه الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة:

HO4: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود أداء الموظفين (مدى الالتزام بالسلامة العامة،الغياب والحضور،السلوك مع الآخرين،مدى القدرة على تحقيق الأهداف) في شركة ميناء الحاويات العقبة ، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$). يشتق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

HO4-1: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود الالتزام بالسلامة العامة في شركة ميناء الحاويات العقبة، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

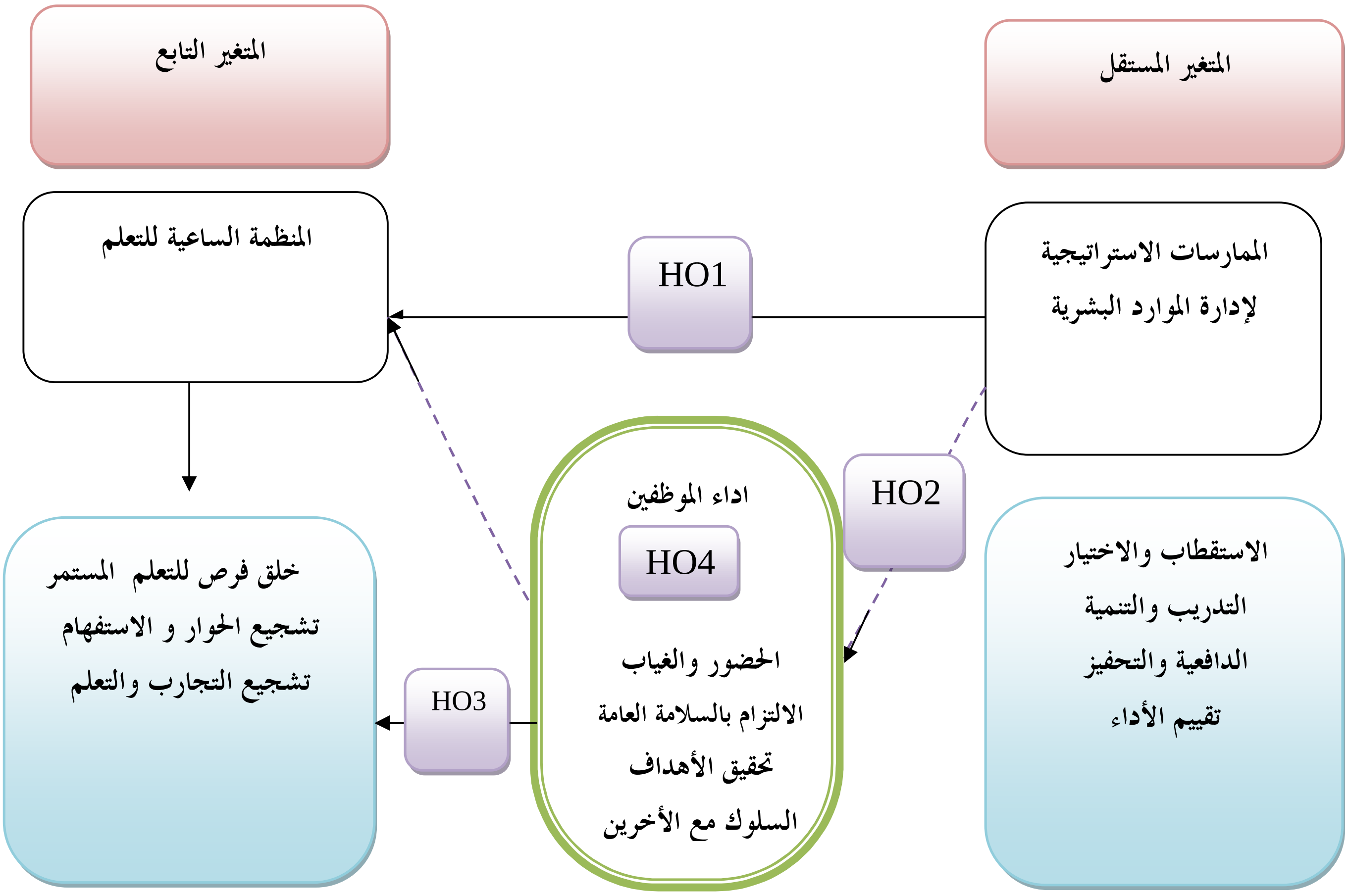
HO4-2: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود الغياب والحضور في شركة ميناء الحاويات العقبة، عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO4-3: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود السلوك مع الآخرين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

HO4-4: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود مدى القدرة على تحقيق الأهداف في شركة ميناء الحاويات العقبة ،عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

(1-6):**أنموذج الدراسة**

يتضمن أنموذج الدراسة ثلاثة متغيرات :يمثل الأول المتغير المستقل: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ويتضمن أربعة أبعادا (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، الدافعية والتحفيز، تقييم الأداء)، والثاني المتغير التابع، ويتضمن معايير المنظمة الساعية للتعلم، أما المتغير الثالث فيتمثل بأداء الموظفين، ويعد متغيراً وسيطا.



شكل رقم (1) أنموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث

(1-7): التعريفات النظرية والإجرائية للدراسة

أولا :استراتيجات إدارة الموارد البشرية

وتعرف إجرائيا بأنها الاستراتيجيات التي يتم تطبيقها في الشركة للوصول إلى أعلى درجة من الدقة في العمل نحو الحفاظ على الميزة التنافسية. ومن الأمثلة على ذلك الاستقطاب والاختيار،التدريب والتنمية، الدافعية والتحفيز، والتقييم. وسوف يتم فحص هذا المتغير من خلال المتغيرات الفرعية الآتية:

_إستراتيجية الاستقطاب والاختيار

هو انتقاء الذين تتوافر فيهم المؤهلات المطلوبة لإنجاز مهام الوظائف المعنية أو المحددة بالشكل المطلوب أي الإجراءات أو الخطوات التي تبدأ بتقديم طلب الاستخدام من قبل الفرد الذي يرغب بالتوظيف،وتنتهي بإنجاز القرار القاضي بالموافقة على اختيار الموظف واحد لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة في المنظمة المعنية(العزاوي،2010). وتعرف إجرائيا بأنها : سعي المنظمة لإيجاد أفراد مؤهلين سعياً لأستمرارية نشاطات الشركة في ضوء احتياجاتها من خلال الاعلانات في الصحف الرسمية والموقع الرسمي للشركة. وقد قيست من خلال الفقرات التي تم تصميمها وتطويرها وتمثلت بالفقرات(1- 5).

_إستراتيجية الدافعية والتحفيز

وتشير الى مجموعة من السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة ما دامت تؤدي بالنهاية إلى تحقيق أهدافه الشخصية ،وإشباع حاجاته إلى المستوى المرغوب به (Verma, 1995). وتعرف إجرائيا بأنها مجموعة الاجراءات المتبعة لتشجيع الموظفين على تحقيق الأداء الأفضل، ولابد هنا أن نميز بين الحافز والدافعية ،حيث إن الحافز مؤثر خارجي، والدافعية هي مؤثر داخلي. وتم قياسها من خلال الفقرات التي تم تصميمها وتطويرها لقياسها من (6 - 10).

_إستراتيجية التدريب والتنمية

وتشير إلى الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها وتنميتها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي ،

مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية، ومن ثم رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة.(حسونة،2008:).وتعرف إجرائيا بأنها مجموعة الوسائل والأدوات التي يمكن أن تستخدمها الشركة لتعزيز البعد المهاري عند الموظفين في ضوء احتياجاتهم، بشكل يحقق الأهداف الوظيفية الموكلة لهم، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبانة من (11 - 15) التي تم تصميمها وتطويرها لقياسها.

_إستراتيجية تقييم الأداء

تعرف إجرائيا بأنها مجموعة الإجراءات المتبعة لقياس الأداء الفعلي الأفراد الموظفين وسلوكهم خلال فترة زمنية محددة ودورية، حيث يتم من خلالها تحديد كفاءة الموظف وقدراته (نقاط القوة والضعف)، ومن الممكن أن تتم هذة الإجراءات من قبل المدير المباشر.ومن الممكن أن ينتج عن ذلك قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو الاستغناء عن خدماته. وتم قياسها من خلال الفقرات التي تم تصميمها وتطويرها لقياسها(16- 20).

ثانيا : أداء الموظفين

يعرف إجرائيا : هو ما يقوم بفعله العاملين من حيث الكمية والنوعية المتوقعة من كل عامل في المنظمة،هذه المعايير هي الأساس لتقييم الأداء.ويستند مستوى أداء الموظفين في مجتمع الدراسة إلى نموذج مقياس الأداء المعمول به في الشركة على أساس المؤشرات التالية (مدى الالتزام بالسلامة العامة ويقاس بالفقرات من(21-25)،الغياب والحضور وتقيسه الفقرات(26-29)،العلاقات مع الاخرين في المنظمه وتقيسه الفقرات(30-34)(،مدى القدرة على تحقيق الاهداف). وتم قياسه بالفقرات(35 -39).

ثالثا:المنظمة الساعية للتعلم

ويعرفه (Marquardt, 2002:2) المنظمة الساعية للتعلم بأنها المنظمات التي تعمل على التعلم الجماعي وتتحول بشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة المعرفة واستخدامها ، وتمكين الأفراد من خلال السعي للتعلم داخل المنظمة وخارجها، واستخدام التقنية لتنظيم عملية السعي للتعلم. وتعرف إجرائيا بأنها المنظمة الماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك، بما يعكس المعرفة والرؤى الجديدة. وسيتم قياسها من خلال المؤشرات التالية (خلق فرص للتعلم المستمر،وتقيسه الفقرات من (40-43)، تشجيع الاستفهام والحوار، وتقيسه الفقرات من (44-47)، تشجيع التجارب والتعلم من الآخرين وتقيسه الفقرات من (48-51).

(1-8) حدود الدراسة

سيكون نطاق الدراسة على النحو الأتي:-

الحدود المكانية: أقتصرت هذه الدراسة فقط على شركة ميناء حاويات العقبة.

الحدود الزمانية: تم توزيع أداة الدراسة وجمعها خلال العام (2013/2012).

الحدود العلمية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالأداة المستخدمة بصورتها النهائية، ملحق (1).

(1-9)محددات الدراسة

1-صعوبة التواصل مع بعض الإداريين بشكل يسهل مهمة الباحث

2-عدم الإفصاح الكامل عن الآراء التي تعكس أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الثانـي

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2-1):المقدمة

(2-2): الإطار النظري

(2-3):الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

(2-1): المقدمة

اشتمل هذا الفصل على عرض للإطار النظري ذي العلاقة بمتغيرات الدراسة: **استراتيجيات الموارد البشرية، والمنظمة الساعية للتعلّم، وأداء الموظفين**، وتضمن عرضاً للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وعلى النحو الآتي:

لقد فَرَضت التغيرات البيئية الداخلية والخارجية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي، على المنظمات ضرورةَ سرعة التعامل والتكيف معها، وعدم الاصطدام بها، فأخذت هذه المنظماتُ تكيِّف استراتيجيتها العامة، وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها؛ سواء كانت مجالات إنتاجية، أم موارد بشرية، أم تسويقية، أم في الفكر الإداري، أم في الهياكل التنظيمية... إلخ مع هذه التغيرات.

ولعل أهم ما يميز التغيرات والتحولات العظمى التي يشهدها القرن الحادي والعشرون، هو تطور الفكر الإداري العالمي، من النظر الى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدٍ عاملة في بداية القرن العشرين إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع التي تمثل محور ارتكاز أي عمل تطويري، وكان أحدَ مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكييف - مجالُ عمل إدارة الموارد البشرية، فكان من غير الممكن أن يستمر دورُ "إدارة الأفراد" كما كانت تسمى قبل العام (1980)، إذ استبدلت الجامعات الكبرى بهذا المسمى مسمى "إدارة الموارد البشرية" Human Resource Management (HRM)، ولم يقتصر التغييرُ على المسمى فقط، بل امتد التغيير إلى المضمون والأدوار أيضاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجيةٌ خاصة بها،

تنصهر في الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعد جزءا لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسقيها معها، إذ تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة.

تركز استراتيجية الموارد البشرية على حسن استخدام منظمة ما لمواردها البشرية لتساعدها في الإبقاء على قدراتها التنافسية أو تحسينها في سوق العمل. فالدراسات الحديثة تنظر إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها من المكونات المركزية لاستراتيجيه منظمة الأعمال في الوقت الذي كانت فيه تلك الاستراتجيات نسبياً غير ذي أهمية من وجهة نظر الإدارة العليا، إذ لم ينظر إليها في أحسن الأحوال أكثر من جهة منفذة لأنشطة وأعمال مكتبية توثيقية تعنى بالموظفين وشؤونهم.

إن التطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال لم تدع إدارة الموارد البشرية تعيش في دائرة قصور تلك النظره. وبمطلع القرن الحادي والعشرين ظهرت اعترافات متزايدة بأن المسار نحو تحقيق الميزة التنافسية سيجري إنجازه من خلال الموظفين ،فعليه فإن استناد منظمة الاعمال على الموارد البشرية في بناء استراتيجياتها يعني التفكير بوجود فاعل للعاملين أولا وقبل وجود الاستراتيجية.

يعد موضوع أداء الموظفين وتقيمهم من أهم مواضيع وظيفة إدارة الموارد البشرية والمحور الرئيس الذي تنصب حوله جهود المديرين والباحثين في المجالات الإدارية؛ لما للأداء من أثر في تحقيق الأهداف المنشودة لأي منظمة ،مما يجعل الاهتمام برفع مستوى الأداء وتحسينه ضرورة ملحة للدور الهام الذي يلعبه في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، ويعد من أهم العوامل التي تساعد في رفع مستوى الإنتاجية ،مما يجعل الاهتمام بالأداء وتحسينه ضرورة لا بد منها، ابتداء من أداء الأفراد مروراً بأداء المنظمة ككل، وصولاً الى الأداء على مستوى الدولة، فمما لا شك فيه أن هناك

علاقة تأثير متبادلة بين أداء الموظفين، وأداء المنظمة، والأداء على مستوى الدولة، فضلا على أن الأداء يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء.

(2-2) الأدب النظري:

تناول الإطار النظري موضوعات تتعلق بمفهوم استراتيجيات الموارد البشرية، وبمنظمة التعلّم، وأبعادها، وخصائصها، وأنشطتها، وما يميّزها عن المنظمات التقليدية، والتعلّم التنظيمي، وإدارة المعرفة، وأداء الموظفين، وكما يأتي:

مدخل مفاهيمي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تشير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية إلى الاستراتيجيات التي تتضمن السياسات والممارسات والأنشطة والوظائف المرتبطة بالموارد البشرية، وعرفها (الدوري،2005: 281) بأنها وظائف وأنشطة رئيسة ،كالتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية في المستقبل، وتعيين الإفراد، وتحديد موقع الأفراد في المهن، ومكافأتهم،و تقييم أدائهم وتطورهم من أجل تحقيق استخدام أكثر فاعلية للموارد البشرية. ويشير (عقيلي،71:2005) هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري في العمل على المدى الطويل، وكل ما يتعلق بشؤونه في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح الى تحقيقيها في ظل البيئة التي تعيشها. ويعرفها (Armstrong ,2009:115) على أنها نهج لاتخاذ القرارات وخطط المنظمة على شكل سياسات وبرامج بقصد توفير الموارد والأداء، والتعلم والتطوير، والمكافآت والعلاقات بين الموظفين. وعرفها بنفس الاتجاه (Inyang, :126 2010) على أنها نهج استراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمةو يعني جميع الأنشطة التنظيمية

التي لها تأثير في جهود الأفراد التي تهدف إلى صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات المخططة، والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويؤكد (سملالي،2005: 83) هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

أهمية استراتيجية الموارد البشرية

من المؤكد أن موضوع أهمية استراتيجية الموارد البشرية قد تم تناوله من قبل كثير من الباحثين، وذلك لما تفرضه أهمية الاستراتيجية فعلاً في واقع الحال، و تؤكد العديد من الدراسات بأن عملية التكامل والترابط بين الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الموارد البشرية، تشكل ركنا أساسياً في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية، (Tompkins, J, 2002) وذلك لممارسات إدارة الموارد البشرية من تأثير مباشر مع أداء المنظمة، وهذا ما يعزز التوجه نحو تحول مسؤولي الموارد البشرية من الوظائف الإدارية المساندة إلى شركاء في استراتيجية المنظمة. حيث يتطلب منهم فهم العمل في جميع أقسام المنظمة، كونها ذات أهمية استراتيجية تمكنهم من فهم ما يدور في تلك الأقسام بدون أن يؤثر سلباً في إنجاز أعمالهم الرئيسة، ومن هذه الممارسات ما يلي:

1. المشاركة في إعداد استراتيجية التغيير وتنفيذها : حيث إن الموارد البشرية في حالة دائمة من التغيير والتوسع، وعلى إدارة الموارد البشرية أن يكونوا قادرين على إدارة التغيير، ولكن أيضا توقع حدوثه، فمن المهم أن تتناغم استراتيجية الموارد البشرية مع ايقاع البيئة، وتبحث عن الفرص والمشكلات التي يمكن أن يكون لها جذور في هذا المجال.
2. تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد: تعمل إدارة الموارد البشرية بدور أساس في تقييم جدوى تطبيق الاستراتيجية، ثم تقييم نتائج هذا التقييم ،كأحد المدخلات لعملية تكوين الاستراتيجية.

3. كفاءة استغلال الموارد المتاحة: إن المنظمات التي تمتلك موارد مادية ومعلوماتية وتكنولوجية متطورة ، لايمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها عنصر بشري مؤهل،والذي يستطيع أن يحقق -بما لديه من مهارة- المزج والاستغلال الجيد لهذه الموارد ،بما يتيح للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية.

4. المساهمة في مواجهة التحديات: تواجه المنظمات عدداً من التحديات في كل بيئة عمل داخلية وخارجية، مما يزيد من حاجتها للاتجاه إلى المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، حيث تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف عائقاً أمام نمو المنظمة لمقابلة التغيرات البيئية خاصة التكنولوجية والمعلوماتية، ويرجع السبب في هذا إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بفهم هذدة الاستراتيجيات.

جدول رقم (2-1) يبين أهمية استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء استراتيجيات الأعمال

الاستراتيجية	السلوك الشخصي	استراتيجيات الموارد البشرية
الابداع	درجة عالية من السلوك الخلاق تركيز بعيد الأمد. مستوى عال نسبياً من السلوك التعاوني المتفاعل. درجة معتدلة في الاهتمام بالجودة اهتمام معتدل بالكمية، واهتمام مقبول بالعمليات والنتائج،وقبول مخاطرة عالية، وقبول درجة غموض عالية، وعدم امكانية التنبؤ	وظائف ذات تفاعل وثيق وتعاون بين الاشخاص والمجموعات تقييم يعكس الإنجاز والأداء طويل الأمد، والانجازات الجماعية طويلة الأمد. وظائف تسمح للعاملين بتعدد المهارات التي يمكن استخدامها في مواقع أخرى في المنظمة. معدلات الأجور تميل للانخفاض،ولكنها تسمح للعاملين بأن يكونوا من ضمن مالكي المنظمة، كحملة أسهم ،وتوافر فرص أكبر في اختيارهم مزيج مكونات رواتبهم مسار مهني واسع للعاملين ومدى عال من المهارات
الجودة العالية	سلوك متكرر قابل للتنبؤ نسبياً تركيز طويل ومتوسط الأمد مستوى معتدل للسلوك المنفرد والتعاون اهتمام عال بالجودة، واهتمام عال بالعملية وانخفاض المخاطرة، والتزام بأهداف المنظمة اهتمام معتدل بالكمية.	وصف وظائف ثابتة نسبياً مستويات عالية من إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وظروف عمل ووظائف وثيقة الصة مزيج من معايير الأداء الشخصي والجماعي قصير الأمد ومتجهة نحو تحقيق الانتاج مستوى معتدل من الضمان للعاملين، وتدريب وتطوير مستمرين للعاملين
خفض الكلفة	سلوك متكرر وقابل للتنبؤ تركيز قصير الأمد أنشطة فردية مستقلة اهتمام معتدل بالجودة اهتمام عال بالمخرجات، واهتمام بالنتائج، وأنشطة قليلة المخاطره ودرجة عالية من الثبات	وصف ثابت نسبياً للوظائف تسمح بانخفاض الغموض تصميم ضيق للوظائف ومهام ضيقة تحدد الماضي المهني الذي تشجع الخبراء والمختصين تقويم أداء قصير الأمد،يتجه نحو النتائج مراقبة دقيقة لمستوى الأجور في السوق لاستعمالها في تحديد الأجور الداخلية حد أدنى من التدريب والتطوير للعاملين

Source: Schular R. S. & Jackson S., (1987): Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices, Academy of Management Executive, 1 (3): 209–13.

ويذكر بريستر (Brewster, 2000: 56) مجموعة من الفوائد التي يمكن أن تحقيقها من استراتيجية الموارد البشرية للمنظمات، وهي كا يلي:

1. المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة واستمراريتها.
2. مساندة استراتيجيات الأعمال للمنظمة وتنفيذها.
3. تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها.
4. تحسين القدرة والاستجابة والابتكار في المنظمة.

5. المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتأثير على الأتجاة الاستراتيجي للمنظمة.

6. زيادة التعاون بين إدارة الموارد البشرية والأقسام والإدارات الأخرى في المنظمة.

الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

يمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي (**عيسى**، 2007: 7):

1. تأمين الموارد البشرية المناسبة والمؤهلة علمياً، حسب حاجة المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها ورؤيتها وغاياتها.

2. إعداد إستراتيجياتها وتحديد دورها داخل المنظمة، وأن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتغيرات العالمية.

3. القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموراد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية،وهذه البرامج والسياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة؛ مما يؤدي الى نجاح المنظمة وازدهارها.

التكامل والتنسيق مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة أصبح أمراً ضرورياً كي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية

ينظر هذا المدخل إلى الموظفين بوصفهم مورداً ينبغي استخدامه بأسلوب عقلاني، ويركز على التلاؤم بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الموقفية، وتعد استراتيجية الأعمال واحدة من أهم المتغيرات الموقفية في هذا المدخل. وقد حددها مجموعة من الباحثين: (Mathis & Jackson,،1994: 12)،(Noe et al, 1994: 35)، (Ivancevich, 1998: 132) (Hall, 1998: 52)، (Gomez et al, 1998: 17) (Torrington. 1998) أكثر استراتيجيات الموارد البشرية شيوعاً في المجال التنظيمي، وفيما يلي توضيح لهذه الاستراتيجيات، وخاصة الاستراتيجيات التي تم التطرق لها في هذه الدراسة:

1. إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها
2. إستراتيجية التوظيف والتعيين
3. إستراتيجية التدريب والتنمية
4. إستراتيجية تقييم الأداء
5. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
6. إستراتيجية التعويض
7. إستراتيجية العلاقات مع الموظفين
8. إستراتيجية معلومات الموارد البشرية
9. إستراتيجية الانضباط
10. إستراتيجية الانفصال

وفيما يلي شرح موجز للاستراتجيات التي تم تناولها في هذه الدراسة :

استراتيجية الاستقطاب والاختيار: تتضمن إستراتيجية الاستقطاب توفير الموارد البشرية المطلوبة لضمان استمرار عمليات المنظمة، وهذا يشمل عمليات البحث عن الأفراد المؤهلين المناسبين للعمل داخل المنظمة، من الأشخاص الذين يتقدمون بطلبات عمل للمنظمة نتيجة وجود شواغر عمل حالية أو مستقبلية (Denisi&Griffin,2001). وتعد إستراتيجية الاختيار الخطوة الثانية بعد الاستقطاب، وهي اختيار الأفراد المناسبين من بين المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة، وقد تعددت مفاهيم عملية الاختيار بتعدد الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع، وتنوع الزوايا التي ينظرون من خلالها لعملية الاختيار، وأن هناك مفهوما لعملية الاختيار، ونجد أن (السالم والصالح، 2002) عرفوا الاختيار بأنه العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم موصفات الوظيفة وشروطها، ثم مقابلتهم وتعينهم في نهاية الأمر.

إن تزويد المنظمة بالأفراد المؤهلين والمدربين ينعكس بشكل أفضل على أداء المنظمة ، والعكس صحيح (صلاح،2001)، خاصة وأن وجود الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة، ويحقق لها مزايا تنافسية.

أهداف الاستقطاب والاختيار(صالح، 2004):

1. استقطاب وتعيين أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.
2. الاحتفاظ بالقوى العاملة المنتجة، وتفضيل القوى المحلية.
3. حفز الموظفين، وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

إستراتيجية التدريب والتطوير لا تتوقف مهمة إدارة الموارد البشرية على تهيئة القوى العاملة، بل تسعى إلى رفع كفاءة الإنتاجية للأفراد الموظفين ،عن طريق وضع السياسات والبرامج الخاصة بتدريبهم وتنميتهم لممارسة أعمالهم ومهامهم على أساس علمي سليم ؛وذلك لتحقيق أكبر قدر ممكن من العمل بكفاءة وفاعلية، لذلك يلقى تدريب الموارد البشرية وتنميتها مكانة مهمة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لرفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الموظفين وقدراتهم من ناحية ،واستهداف أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى (**زويلف**، 2001).

تأثير التدريب في أداء الموظفين

قد لا يميز البعض في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية بين كل من مفهوم التدريب والتنمية، ويذهب البعض الآخر إلى الاتجاه الآخر، وهو أن هناك فرقاً بين التدريب والتنمية، فالتدريب هو إكساب الأفراد الموظفين المعرفة والمعلومات النظرية والمهارات العلمية المؤثرة على سلوكياتهم في المستقبل(Alain,2003:51)، ولذلك فإن التدريب وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب الموظفين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم)، أو مساعدتهم في تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم، (حمود خضير،2007)، أما التنمية فتتمثل بالجهود المبذولة لإكساب الموظفين الاحتياجات التي يحتاجونها مستقبلاً ووفق التطورات والتغيرات البيئية والتكنولوجيا، ولذلك فإن عملية التنمية ما هي إلا عملية إستراتيجية لا ترتبط فقط بالموقف الحالي والاحتياجات والمهارات والوظائف الآنية، وإنما لا بد من الاعتماد على الرؤية الإستراتيجية للوظائف التي ستكون مستقبلاً،

ولا بد من النظر إلى المنظمة كفريق عمل متكامل يتطلب الأخذ بالنظره الشمولية والتنويع في المهارات والامكانيات. وعلى ضوء ذلك يمكننا تحديد الفروق بين التدريب والتنمية، وهي كما يلي:

جدول رقم (2-2)الفرق بين التدريب والتطوير

أبعاد المقارنة	التدريب	التطوير
التركيز	الوظائف الحالية	الوظائف الحالية والمستقبلية
النطاق	الأفراد الموظفون	مجموعة وفرق العمل (جماعي)
الإطار الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	سد النقص في المهارات الحالية	التهئية للاحتياجات المستقبلية في المهارات.

(سهيلة محمد،عباس2002)

استراتيجية الدافعية والتحفيز

غالبا ما تحث الحوافز على الدافعية للعمل بجدية، ولابد من وجود نظام حوافز ملائم وعادل يوجه الموظفين للإنجاز بالعمل، ويزيد لديهم الشعور بالانتماء للمنظمة التي يعملون بها. وتعنى إستراتيجية الدافعية والتحفيز بالتوسع في استخدام إدارة الحوافز والمزايا الإضافية، بما يشابه إدارة الأجور والرواتب وبشكل متلائم وداعم للحاجات والأهداف التي تسعى إليها منظمات الأعمال (عقيلي، عمر:2005).

وقد يكون الموظف مضطراً للعمل والاجتهاد في المنظمة التي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال التنمية الفعالة للموارد البشرية ،وتوجيه مسار الأفراد باتجاه المجالات الحيوية فيها ومستويات الأداء المرغوب به من الأفراد الموظفين لديها، ولا يكون ذلك إلا من خلال تنمية المهارات وإكساب الخبرات، والعمل على تقديم مكافآت ذات قيمة للأفراد، وتنمية الكفاءات التي تؤدي إلى فرص في المستقبل (حسن، 2001) ويحدد حسن أبعاد الدافعية الوظيفة كما يلي:

1. المثابرة والمرونة الوظيفية: وتعني المدى الذي يستطيع من خلاله الفرد مقاومة العوائق أو الاعتراضات التي تؤثر في عمله، وتحدد المثابرة الوظيفية إصرار الفرد على تحقيق أهدافه.
2. الرؤية الوظيفية: مدى اعتماد الفرد في تكوينه لرأيه أو لتصوراته عن العمل والوظيفة، وربطه بين إدراكه للواقع وأهدافه الوظيفية.
3. الهوية الوظيفية: يقصد بها المدى الذي يعرف به الفرد نفسه من خلال العمل الذي يؤديه.

إستراتيجية تقييم الأداء

لقد حظي موضوع تقييم أداء الموظفين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ إن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة ،والتحقق من مدى التزام الأفراد الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، و يقصد بتقييم أداء الموظفين قياس مدى قيام الموظفين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدراتهم على الاستفادة من فرص الترقية والزيادات والأجور(ثابت زهير، 2006: 87) و يعد تقييم أداء الموظفين من مهام إدارة الموارد البشرية للتعرف إلى مدى إتقانهم للعمل، والقيام بالواجبات والمسؤوليات المنوطة بهم، وهذا له علاقة فيما بعد بالحوافز والمكافآت، وربما قياس نتيجة الحوافز والمكافآت مع أداء الموظفين . وتعد عملية تقييم الأداء من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة؛ لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط.(رضا،2010).

أهداف تقييم الأداء

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافاً عديدة، وذلك وفق ثلاثة مستويات، وكما يلي (حرحوش،عادل، والسالم مؤيد، 2009)

1. على مستوى المنظمة:

- خلق مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي، عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقدم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى الموظفين أو اتهامها بالمحاباة، وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات ليست علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى الموظفين ،من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم ،وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل ،من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
- تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية؛ لأن عملية التقويم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة الطرق المستخدمة ونجاحها في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف، عن طريق الربط بين الكلفة والإنتاج.

2. على مستوى المديرين:

إن قيام المديرين بعملية تقييم أداء المرؤوسين، والحكم على كل منهم بأنه ممتاز أو وسط او ضعيف ليس بالشيء السهل، مما يدفع بالمديرين في حقيقة الأمر الى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات التالية:

- التعرف إلى كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي.
- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين، من خلال تهيئة الفرص الكامنة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم؛ الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظف.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية ،فيما يتعلق بالموظفين.

3. على مستوى الفرد:

تعزيز حالة الشعور بالمسئولية لدى المرؤوسين، من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقديم ،الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

إضافة إلى أن لتقييم الأداء مزايا عدة منها (زهير، ثابت، 2001: 79):

- رفع الروح المعنوية للعاملين ،وخلق جو من التفاهم والعلاقات الحسنة
- إشعار الموظفين بمسؤوليتهم تجاه وظائفهم وأعمالهم.
- وسيلة لضمان العدالة في معاملة المسؤولين لمرؤوسيهم.
- تقييم سياسات الاختيار والتدريب.
- وسيلة لتطوير الأداء الفردي للعامل، وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد.

أداء الموظفين

مدخل مفاهيمي لأداء الموظفين:

تعددت واختلفت التعاريف التي أوردها الكتاب والمهتمون بهذا الموضوع، ويرجع هذا الاختلاف والتباين في التعاريف التي أوردوها إلى البعد الذي كان كل منهم يتناول الأداء في إطاره، فيعرف الأداء بأنه هو نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي تلك النتائج التي تمخض عنها ذلك السلوك،مما جعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه نتائج ذلك السلوك (دره،2003: 15). ويعرف (wheelen and hunger ,2002:24) الأداء: هو قدرة الإدارة على تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة، وهو نتيجة نهائية للنشاط.. ويعرف (رواية، 2001: 15) الأداء بأنه درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة. ويعرف)المطرفي، 2005: 38) الأداء بأنه: ما يفعله الفرد نتيجة للاستجابة، لمهمة معينة قام بها من تلقاء نفسه ،أو فرضها عليه الآخرون، وهذه الاستجابة تحدث تغييرا في البيئة لتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات معينة ومعدلات محددة. ويعرف (سلطان محمد، 2003: 219) الأداء بأنه الأثر الصافي لجهود الموظفين التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق المهام المكونة لوظيفة الفرد. **الجوانب المتداخلة في مفهوم أداء الموظفين** هناك العديد من الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء، نوجزها بما يلي (شنوفي، 2004):**أولاً : الجوانب المتعلقة بالعمل**:**الإلمام بالعمل**: يعد الإلمام بالعمل ركنا أساسياً من أركان الأداء، فهو يعبر عن معرفة الموظف بالعمل الذي يقوم به، ومدى فهمه لدوره، وفهمه وإدراكه

للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة العمل التي تحددها المنظمة.**نواتج العمل**: تعبر نواتج العمل عن مستوى الانجازات التي يحققه الموظف، ومدى اتفاقه مع المعايير الموضوعة للكمية والنوعية والزمن والتكاليف، وكل ما يميز عمله من قيمة مضافة تعبر عن ناتج العمل ويعبر عنه. **ثانياً : الجوانب المتعلقة بالسلوك:سلوك العامل**: يشير سلوك العامل في أداء وظيفته وإلى مدى محافظته وحرصه على ممتلكات المنظمة وخاصة التي تتعلق بالإنتاج.**السلوك الاجتماعي**: يشير السلوك الاجتماعي في العمل إلى مدى تعاون الموظف مع زملائه ،ومدى انصياعه للأنظمة والتعليمات ،وتنفيذه لأوامر مرؤوسيه، ومدى مساهمته في إنجاز الأعمال ومدى مشاركته في حل المشاكل.**الحالة النفسية للعامل**: وهي تشير الى حالة الموظف النفسية، والتي تمكنه من التصرف بمزاج معين يكون من خلالها متحمساً وراغباً في العمل، ومستعدا لإتقانه، أو قد يكون في حالة نفسية لا تسمح بالتجاوب مع متطلبات العمل.**فرص التقدم**: يسلك الموظف طريق التحسين والتقدم ،من خلال اكتساب المهارات والمعلومات ،عن طريق برامج تدريبية، أو الممارسة الميدانية بغية زيادة الكفاءة الانتاجية وفعالية أدائه. **كفاءة الأداء وفعاليته**: إن الكفاءة تعني (كيف نعمل؟) أما الفعالية (ماذا نعمل)، فالفعالية تعبر عن مدى صلاحية العناصر المستخدمة (مال، معدات، انسان، اساليب) للحصول على النتائج المطلوبة، أي العلاقة بين العناصر وليس كميتها. أما الكفاءة فتهتم بكمية العناصر المستخدمة أي العلاقة بين هذه العناصر كمدخلات ومخرجات، لذلك فإن الكفاءة تهتم بالإنجاز بأقصر وأقل تكلفة وأقل جهد ممكن. ومن هنا نفهم أن الكفاءه هي الصلاحية والقدرة على إتمام هدف ما ،أو عملية ما بنجاح وفقاً لما هو محدد لها (رمضان زياد،2012: 12).ولمزيد من إيضاح المقارنة بين الكفاءه والفعالية،فإن الجدول الاتي يوضح ذلك:

جدول (3-2)الفرق بين الكفاءة والفعالية

ت	الكفاءة في الأداء		الفعالية في الأداء
1	عمل الأشياء بطريقة صحيحة	بدلاً من	عمل الشيء الصحيح
2	حل المشاكل	بدلاً من	الإبداع في إظهار البدائل
3	الإحياء والمحافظة على الثروات المستخدمة	بدلاً من	استخدام الثروات بحد أقصى
4	تقيد بإجراءات الوظيفة	بدلاً من	تحقيق النتائج
5	تخفيض استخدام الثروات وتقليل التكاليف	بدلاً من	تحقيق أعلى نسبة من الربح أو تحقيق خدمات بنوعية وبكميات عالية

الممصدر: من إعداد الباحث.

مكونات القيام بالأداء

يمكن ان نميز ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي:

كمية الجهد: وتشير إلى مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل، خلال فتـــرة زمنية معينة، وتعد المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو الكمية خلال فترة معينة ومعبرة عن البعـــد الكمي للطاقة المبذولة. نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة أو الجودة ودرجة مطابقة الجهد المبـــذول لمواصفات نوعية معينة ،ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهم كثيرا سرعة الأداء، أو كميته بقدر ما يهم نوعية الجهد المبذول وجودته، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقـــاييس التـــي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، وأيضا تقـــيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء (Edogar and Geare,2005).

نمط الأداء:

تعني الأسلوب أو الطريقة التي تبذل به الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنــشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلاً قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد فــي أداء حركــات أو انشطة معينة أو مزيج هذه الحركات والأنشطة اذا كان العمل جسمانياً بالدرجة الأولى، كما يمكــن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار لمشكلة معينة إذا كان العمل ذهنيا، ويتبع هذا الأسلوب في إجراء أو دراسة كتابة أو تقرير(النجار، 2007).

مقاييس الأداء: إن قياس الأداء هو المقياس الصحيح الذي يتحدد من خلال جمــع كافــة العوامــل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، وقياس قدرة كل واحد منها على حده، ثم القياس الجمعي لها، ثم قياس النتيجة الصحيحه بعيداً عن العوامل الوهمية التي قد تطفو على السطح، وبحيث يكون ذلك المقياس قياساً شاملاً للعمليات وغيرها من جوانب العمل المختلفة، وأشار (النجار، 2007) إلى أن معــايير الأداء تمثل الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين الإدارة والموظفين حين توضح الكيفية التي تمكنوا من خلالها من الوصول إلى أفضل أداء، والتعرف في نفس الوقت إلى الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه. وأشار (ميشيل، 2001) أن مقاييس الأداء تشير الى أمــور، مثــل توليد الدخل والمبيعات والنتائج، وتشغيل الوحدات والطاقة الإنتاجية، والتكاليف والتسليم في الموعد المحدد وتقديم الخدمة، وسرعة رد الفعل، وإعادة التشغيل، والوفاء بمعايير الكفاءة النوعية أو ردود فعل العميل. ومن خلال آراء الباحثين السابقة يرى الباحث أن مقاييس الأداء هي المعايير التي يــتم من خلالها تحديد الخصائص أو السمات التي تؤدي إلى قياس أداء الموظفين في المنظمــات التــي يعملون بها، ولكن المأخذ على هذه الآراء عدم توضيح الخصائص والسمات الموضوعه بشكل كمي ،حتى تكون عملية القياس بشكل موضوعي ودقيق، وهذا ما أشار إليه (السحيباني،2006) ،حيــث

عرف القياس بأنه " وضع الخصائص أو السمات أو الظواهر في صورة رقمية (كمية)"، وأكد على ذلك (Kaplan,2004) حيث أشار إلى مبدأ أساسي ،وهو " أن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارتـــه، ولا سيما في ظل تنامي حجم الاصول غير الملموسة في اقتصاديات اليوم القائمة على المعرفة".

العناصر الأساسية لعملية الأداء:

يوجد أربعة عناصر رئيسة لعملية إدارة الأداء هي: (Donald & Smith, 1995: 55):

تحديد التوقعات:

حيث يحدد ويعرف المديرون والموظفون سوياً – العمل المطلوب أداؤه، وأين، وكيف، وما هي النتائج المتوقعة؟ أو تأثير هذا الأداء. ومن ثم يرتبط هذا العنصر بتصميم العمل وتــوفير متطلبـــات أدائه.

التوجيه (التغذية الراجعة أو العكسية)

وفيه يناقش كل من المديرين والموظفين سوياً بشكل غير رسمي، ما الذي تم بشكل جيـــد؟ وكيف يمكن عمله بشكل أفضل؟ وإعداد الموظفين وتدريبهم وتعريفهم بمعايير التقيـــيم. وتهيئـــتهم لمقابلة الأهداف المحددة في خطة الأداء التي ساهموا في وضعها.

المتابعة:

ويعتمد على المساندة والدعم المعلوماتي والنفسي الذي يقدمه المدير للعامل، إذ يناقش الاثنان معاً النتائج بشكل رسمي مرة على الأقل كل سنة. ويتضمن هذا الاجتماع مناقشة التوقعات التي تـــم إنجازها وتلك التي لم تتم، وما الذي يمكن عمله بشكل أفضل؟ وكيفية التغلـــب علـــى الـــصعاب أو المشكلات التي تواجه عملية التنفيذ.

المكافآت:

بناء على نتائج أداء الموظفين، يتخذ المدير قرارات مالية لتعديل الأجور والمكافـآت فـي ميزانية المنظمة، وتقديم التعويض العادل للعاملين، وذلك طبقاً لما تسفر عنه عملية تقييم الأداء.

ويرى بعض العلماء أن الأداء وتطوير الأداء عبارة عن حلقة تتكون من ثلاثـة عناصـر هي: (Allerton , 1995:9-10)

1- **تخطيط الأداء** :

ويشتمل على: المساهمات : Contributions

وتتمثل في تحديد توقعات كل فرد من الموظفين، وتتضمن التوصل إلى عبارة أو جملـة أو صيغة توضح وتفصل الآثار التي تنعكس على المنظمة وأهدافها من جراء ما يقوم به العامل مـن أنشطة. كما تشمل تحديد توجهات وأهداف محددة، ووضع معايير لقياس الإنجاز.

السلوكيات : Behaviors

وهي عبارة تتضمن وصف السلوك البارز المتميز والمقبول وتحديده.

الموارد:Resources

وهي قائمة تتضمن الموارد التي سوف يستخدمها الموظفون في تأديتهم لأعمالهم وتتضمن: الأدوات :Tools، ومـستوى الـسلطة level of Authority، والتـدريب الإضـافي والمـستمر Additional training، وحق النفاذ إلى الموارد واستخدامها

2 - **متابعة وملاحظة الأداء:**

وتتضمن الملاحظة المنظمة لأداء العامل وإعطائه معلومات حول نتـائج هـذا الأداء فـي جلسات دورية بشكل منتظم. مستخدماً مؤشرات الأداء المتميز الناجح ، حتى يـستطيع العامـل أن

يتعرف إلى مدى إنجازه ومقابلته للأهداف المحددة، وأيضاً للأتفاق على أية تعديلات مطلوب إدخالها على خطة الأداء. ويعد الوقوف على ما تحقق من إنجازات وتعزيز ودعم السلوكيات الجيدة أحـد أهم أهداف متابعة الأداء وملاحظته. وقد تظهر في هذه المرحلة بعـض المـشكلات أو القلـق أو الاهتمامات، لذا يتعين على المدير معاونة العامل لإيجاد الحلول الملائمة ،والعمل على منع تكـرار حدوثها في المستقبل.

3.تقييم الأداء Performance appraisal:

ويتم في جلسة تعقد بشكل دوري أو كلما دعت الحاجة – ويتم فيها استعراض ما حدث في جلسات متابعة الأداء التي عقدت على مدار العام. على أن يُراعى فيها ما يلي:

- عدم مناقشة أي أداء لم يتم تضمينه ومناقشته في أي من اجتماعات المتابعة الدورية التي عقدت على مدار العام.
- النظر إلى جلسات المتابعة، باعتبارها سلسلة من اللقطات الفوتوغرافية لما يحدث فعلاً.
- يراعى التقييم كافة الحلقات المؤدية إلى الاتجاهات المحددة. وتحديد الإنجازات.

إذ يكشف التقييم واقع إنجاز العام المنصرم، ويضع أسسا جديدة لقياس الأداء في المستقبل. فهو يعد فرصة لتزويد جلسات الأداء التالية بمدخلات جديدة، ومن ثم تستمر عملية إدارة الاداء تنمو في حركة دائرية لا نهائية من أجل إحداث التطوير المستمر.

المنظمة المتعلمة

مفهوم المنظمة المتعلمة Concept of the learning organization :

مفهوم المنظمة المتعلمة: تباينت التعريفات التي قدمها الباحثون للمنظمة المتعلمة باختلاف فلسفاتهم وتعدد خبراتهم وتجاربهم فيعرفها (Garvin,2008:116) بأنها " المكان الذي يتفوق فيه الموظفون في خلق المعرفة واقتنائها ونقلها "، وتتكون من ثلاث لبنات أساسية، هي بيئة داخلية دائمة للتعلم، وعمليات وممارسات تعلم ملموسة وسلوك قيادي يدعم ويعزز التعلم. ويرى (Marsick & Watkins, 2004: 354) المنظمة المتعلمة المنظمة القادرة على تمكين الموظفين، وتشجيع التعلم، والتعاون، والحوار، والاعتراف بالتداخل بين الأفراد والمنظمة والمجتمعات ويعرفها (أبو خضير، 2007) إن المنظمة المتعلمة " التي تضع الخطط والأطر التنظيمية والاستراتيجيات والأليات ؛بهدف زيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في البيئية، ومواجهة التحديات ،وتحقيق أهدافها بنجاح، من خلال تدعيم وتشجيع عمليات التعلم المستمر والتطوير الذاتي ،وتبادل التجارب والخبرات داخلياً وخارجياً، والتعلم الجماعي والإدارة الفعالة للمعرفة، واستخدام التقنية في التعلم وتبادل المعرفة. أما (Wheelen & Hunger,2006) فيعرفان المنظمة المتعلمة " بأنها المنظمة الماهرة في خلق المعرفة وحيازتها ونقلها، وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة".

ويشير (Hunger and Wheelen, 2007:4) إن المنظور المعرفي للمنظمة المتعلمة يعبر عن قدرتها في امتلاك المهارة في إنشاء المعرفة واكتسابها ونقلها التي أصبحت الآن أحد الأدوار الحيوية للمدير، والمنظمة المتعلمة هي التي تقوم ببناء أنظمة لها القدرة والقابلية للحصول على المعرفة ضمن خطة طويلة الأجل، تمكنها من إجراء عمليات تغيير مستمرة. ويعرف (نجم،2005) المنظمة المتعلمة بأنها التي طورت القدرة على التكيف والتغير المستمر، لأن جميع أعضائها يقومون بدور فاعل في تحديد القضايا المختلفة المرتبطة بالعمل وحلها. ويبين كل من (Yang, et..al,2004) أن دور المنظمة المتعلمة تتحدد بتسهيل عملية التعلم من جميع أعضائها،

وتحويل ذاتها والتفاعل بإيجابية مع التغيرات البيئية. ويحدد (طويقات، 2010: 13) مفهوم المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي تستوفي معظم السمات المشتركة التي تميزها عن المنظمات التقليدية، وتتمثل في ممارسة التطوير الذاتي للعاملين، والإبداع والابتكار لدى الموظفين، والمرونة العالية للتغيرات البيئية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وممارسة التفكير النقدي.

الحاجة للمنظمة التعلمية :

ويشير (Ellinger et al., 2000; Kerka, 1995; Watkins and Marsick, 1992) إلى وجود العديد من المبررات التي تجعل المنظمات تتبنى تطبيق المنظمة المتعلمة ،والعمل على الحفاظ عليها ،وفيما يلي بعض هذه المبررات:

استخدام التعلم لبلوغ الأهداف وإتاحة فرص التعلم والتعليم المستمر،و ربط أداء الفرد بأداء المنظمة ،وتشجيع فرق التعلم والتعاون الجماعي ،من خلال التعزيز، وثقافة الحوار، والتساؤل في المنظمة،و خلق أنظمة الحصول على المعرفة، والعمل على نشرها والاستفادة منها، وحماية المشاركة الفعالة، وبانفتاح الموظفين في المنظمة وجعلهم يأخذون المخاطرة، والاعتماد على الابتكار والإبداع ،ودعم علاقات المنظمة بالبيئة المحيطة بها، وتحفيز عملية التعلم على مستوى المنظمة والفرد.

مراحل أنشطة المنظمات التعلمية (Garvin, 1993,78):

1. حل المشاكل بطريقة منظمة، والتفكير من منظور نظمي، واستخدام الأدوات والأساليب الإحصائية لتحسين عمليات صنع القرار.

2. الاختبار والتجريب بطرق جديدة؛ والتأكد من تدفق الأفكار الجديدة وبشكل مستمر، والتحفيز على أخذ المخاطرة.

3. التعلم من خبرات وممارسات الآخرين، كأصحاب المصالح.

4. التعلم من الخبرات المتراكمة، وأخذ العبر والدروس من الماضي.

5. نقل المعرفة بسرعة وبكفاءة إلى داخل المنظمة وخارجها.

خصائص المنظمة التعلمية

يذكر (العلي، وقنديلجي، 2006) أن المنظمات المتعلمة تتميز بخصائص منهــا: شــعور الموظفين فيها بأنهم يقدمون عملاً لصالحهم ولصالح المجتمع، وشعور كل فرد فيها بأنــه معنــي بطريقة النمو والتقدم وتحسين قدراته الإبداعية، والتركيز على فــرق العمــل؛ لأن عمــل الأفــراد بمجموعهم أكثر فاعلية من عمل الفرد الواحد، وتعتمد المنظمة على قاعدة المعرفــة مــن خــلال تخزينها للمعارف، ويعامل كل فرد الآخرين معاملة الزملاء في إطار من الاحترام والثقة، ويمتلك الفرد الحرية لإجراء التجربة واتخاذ المخاطرة. ولعدم وجود تعريف محدد للمنظمة المتعلمــة، أو مدخل محدد أو إستراتيجية معينة تتبعها المنظمات للتحول إلى منظمات متعلمة، فإن هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة التي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم، ونتائج خبراتهم في هذا المجال.

ويذكر كل من (Cook, et..al, 1997:33)، (Marqwardt, 2002: 32)عدة خصائص تميز المنظمة المتعلمة عن غيرها من المنظمات، وهي:

1. استخدام التعلم للوصول إلى تحقيق الأهداف.

2. نقل المعرفة بين أجزاء المنظمة، وبين غيرها من المنظمات بسرعة وسهولة.

3. الاستثمار في الموارد البشرية في جميع المستويات الإدارية بأقصى طاقة ممكنة.
4. إثارة عمليات التحسين وتحفيزها في جميع جوانب المنظمة.
5. استخدام التفكير النظمي في التعامل مع المواقف، وحل المشكلات واتخاذ القرارات.
6. تطوير واستحداث اجراءات وعمليات وخدمات جديدة بشكل سريع.
7. تشجيع جميع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات.

- تم وضع نموذج للمنظمة المتعلمة يشتمل على مستويين متداخلين معاً :هما المستوى التنظيمى، والمستوى الفردى، ويتضمن خمسة عناصر هى: (Molamin, 2001: 656) :

القوى الدافعة Driving forces وتعد أهم المكونات؛ لما لها من تأثير مباشر في المستويين التنظيمى والفردي فى المنظمة المتعلمة.

تحديد الهدف Finding Purpose وتنبع أهميته من تحديده للإتجاه الصحيح للتعلم والتطوير، وأيضاً لبنائه أساس دافعية الأفراد للتعلم.

الاستفسار وتوجيه الأسئلة Questioning ويساعد فى تخفيض العقبات، وتقليل مقاومة التغيير عند مواجهة تحديات التعلم.

التمكين Empowering وهو العنصر الذى يتضمن كافة السبل والطرق والأدوات للتطوير والتعلم.

التقييم Evaluating ويعد أخر عنصر من عناصر هذا المفهوم، وينصب دوره على التأكد من أن متطلبات التعلم قد تم استيفاؤها لكل من المنظمة والفرد.

نماذج المنظمة المتعلمة Learning Organization models:

وقد ظهر الاهتمام بالمنظمات المتعلمة، بعد ان أصبحت حاجة المنظمات التقليدية للتحول إلى منظمات تعلم حاجة ملحة، كما وأنه لا يوجد تعريف محدد للمنظمة المتعلمة أو مدخل محدد تتبناه المنظمات للتحول إلى منظمات متعلمة، لذا هناك العديد من النماذج للمنظمة المتعلمة ،والتي تعكس وجهة نظر واضعيها وطريقة تفكيرهم ونتائج خبرتهم في هذا المجال، وفيمايلي عرض لأربعة نماذج للمنظمة المتعلمة ،والتي تعد من أهم النماذج التي تناولتها الأدبيات البحثية:

نموذج Peter Senge Model

يعد senge مبتكر فكرة المنظمة المتعلمة، وقد وضع senge خمسة معايير ينبغي أن تلتزم بها المنظمة التي تسعى إلى أن تكون منظمة متعلمة ،وهي على النحو التالي (senge,2006):

1. التفكير النظمي: وهو منهج وإطار عمل يقوم على رؤية الكل، بدلاً من الجزء، ورؤية العلاقات البينية التي تربط بين أجزاء النظام.
2. التميز الذاتي: وهو العمل باستمرار على توضيح الرؤية الشخصية بدقة ووضوح ،ورؤية الواقع بموضوعية ،مما يساعد على تركيز الجهود والمثابرة على تحقيق ما يطمح الفرد إلى تحقيقه.
3. الرؤية المشتركة: وهي قدرة عدد من الأفراد على تحديد طريقة مشتركة أو متماثلة للمستقبل المنشود.
4. النماذج الذهبية: وهي تلك الافتراضات والصور الذهبية الراسخة في الأعماق، والتي تؤثر في تصور الأفراد وتفسيرهم للأحداث من حولهم وكيفية التعامل معها.

5. التعلم الجماعي: وهي العملية التي يتم بموجبها تنظيم جهود مجموعة من الأفراد وترتيبها وتوحيدها لتحقيق النتائج التي يرغبون في تحقيقها.

نموذج Marsick and Watkins Model

وقدم كل من Marsick and Watkins,1999 نموذجاً للمنظمة المتعلمة، يركز على التعلم المستمر لجميع مستويات التعلم التنظيمي (مستوى الأفراد، مستوى الجماعات، مستوى التنظيم) ويحدد هذا النموذج عنصرين أساسيين للمنظمة المتعلمة، وهما الأفراد، والبناء التنظيمي كعنصرين متكاملين ومتداخلين مع بعضهما البعض في التأثير على قدرة المنظمة في التغيير والتطوير ،حيث يشمل كل عنصر على مجموعة من العناصر التي تتداخل فيما بينها لتكون الأبعاد السبعة للمنظمة المتعلمة، وهي:

خلق فرص للتعلم المستمر،و الحث على السؤال والحوار، والتعلم الجماعي وتشجيع التعاون، وتمكين الموظفين نحو رؤية مشتركة، وإنشاء أنظمة مشاركة المعرفة والتعلم، وربط المنظمة بالبيئة الخارجية،و القيادة الإستراتيجية.

نموذج Marquardt Model

قام Marquardt,1996 ببناء نموذج للمنظمة المتعلمة يتكون من خمسة أنظمة فرعية لتحقيق التعلم التنظيمي، والمحافظة عليها ويجب أن تعمل المنظمة على تطويرها وفهمها، وهي: التعلم، والتنظيم، والأفراد، والمعرفة، التقنية. ومن خلال هذه الأنظمة الفرعية جميعاً، يتم تعزيز وتقوية عملية التعلم بالمنظمة.

نموذج Moilanen Model

قام Moilanen,2001 بإعداد نموذج سماه (The learning Organization Diamond) استنادا إلى ما طرحه عدد من الباحثين مكون من خمسة أبعاد ،وهي:

1. الدوافع المحركة: وتعني مدى سعي قيادة المنظمة، إلى وضع الهياكل والأنظمة والعمليات التي تساعد الأفراد وتشجعهم على تطوير مهاراتهم في عمليات التعلم.
2. تحديد الهدف: ويعني مدى وجود رؤية تنظيمية وأهداف مشتركة، تكون مرتبطة بإستراتيجية المنظمة واتجاهاتها، كما تشير إلى ارتباط أهداف المنظمة برغبة الأفراد في تعلم مهارات وأشياء جديدة.
3. الاستطلاع والاستفهام: يضم عناصر للتعرف إلى طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية، ومدى وجود العوامل التي تساعد الأفراد على تصحيح نماذجهم الذهنية، وتحسين مستوى تعلمهم الفردي والجماعي.
4. التمكين: ويشير إلى مدى استخدام الأساليب المناسبة التي تمنح الأفراد فرصاً للتعلم، وتعمل على تعزيز عملية التعلم ضمن فرق العملن وكيفية الاستفادة من معارف الأفراد وخبراتهم.
5. التقييم: وتعني الاهتمام بنتائج الأداء وتصرفات الأفراد التي تتلاءم مع خطط التطوير التنظيمي، ومدى إفساح المجال لفرق العمل لتقييم نتائج أعمالها ذاتياً.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

(دراسة أبو دية وصالحية2005) بعنوان" **تقييم مستوى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية،دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الاردنية** " هدفت إلى التعرف على اتجاهات مديري إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع العام والخاص بالأردنية، اعتمد الباحثان في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأسلوب الدراسة الميدانية المقارنة،، وقد شمل البحث (92) منظمة حكومية وخاصة بالأردن. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن (66.7%) من منظمات القطاع العام و(52.5%) من منظمات القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي للموارد البشرية. وأن (30.9%) من منظمات القطاع العام و(17.5%) في القطاع الخاص لا يوجد لديها تخطيط استراتيجي سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى إدارة الموارد البشرية. وأن ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاعين جاءت متدنية، وضعف الدعم من قبل الإدارة العليا لأعمال إدارة الموارد البشرية. وعدم وجود نظام تغذية راجعة فعالة.

دراسة(ابو خضير،2006) بعنوان " **إدارة التعلم التنظيمي في معهد الادارة العامة بالمملكة العربية السعودية** " هدفت إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة التعلم التنظيمي كتطبيق لمفهوم المنظمة المتعلمة من خلال تطبيقه مقياس مركردت للمنظمة المتعلمة، حيث اعتمدت الدراسة عينة بلغ تعدادها (780) مفردة. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وقد جاء نظام التقنية في المرتبة الأولى من حيث درجة توافر عناصره في المعهد، يليه نظام إدارة المعرفة، ثم نظام التحول

التنظيمي، ثم نظام تمكين الأفراد، وأخيراً نظام التعلم وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الاتجاه العام لأفراد الدراسة يميل إلى تأييد توافر عناصر نظام التقنية و نظام إدارة المعرفة و نظام التحول بدرجة كبيرة في المعهد في حين توافرت بقية عناصر النظام بدرجة متوسطة، وبينت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمقر العمل، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة.

وأجرى عبابنة (2007) دراسة بعنوان " **العوامل المؤثرة في ممارسة التعلّم التنظيمي في البلديات الأردنية**"، هدفت إلى تعرّف واقع ممارسة المدرسة الحكومية الأردنية لخصائص المدرسة كمنظمة متعلّمة حسب إطار سينج (Senge) الذي يتضمن البراعة الشخصية، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلّم الفريق، والتفكير النظمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المدارس الحكومية الأردنية في نهاية العام الدراسي (2006/2005)، وتمّ اختيار عينة طبقية عشوائية تكونت من (875) معلماً وإدارياً في المدارس الحكومية، ضمت (701) معلماً، و (174) إدارياً، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ تطوير استبانة المدرسة الأردنية كمنظمة متعلّمة، وتكونت بشكلها النهائي من (59) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن العاملين في المدارس الأردنية يمارسون الضوابط الخمسة للمدرسة كمنظمة متعلّمة بدرجة متوسطة وذلك لجميع الضوابط وللأداة ككل، وقد تمّ ترتيب الضوابط الخمسة تنازلياً من حيث ممارستها في المدرسة الأردنية على النحو الآتي: البراعة الشخصية، والتفكير النظمي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلّم الفريق.

وأجرت الرجوب (2008) دراسة بعنوان " **التعلّم التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة اليرموك**"، هدفت إلى اختبار إمكانية تطبيق مفهوم التعلّم التنظيمي في جامعة اليرموك في الأردن من وجهة نظر الإداريين العاملين فيها، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم مقياس ماركردت

لمنظمة التعلّم بعد أن تمّ تطويره ليناسب بيئة العمل في جامعة اليرموك، وتكوّنت عينة الدراسة من (189) إدارياً، وتمّ التوصل إلى بعض النتائج من أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء الإداريين نحو توفر عناصر الأنظمة الفرعية في منظمة التعلّم في الوحدات التنظيمية التي يعملون فيها تُعزى لمتغيرات الجنس، والمسمى الوظيفي، وعدد الموظفين في الوحدة التنظيمية المشاركة بدورة تدريبية تتعلق بالتعلّم التنظيمي، وإنجاز مهمات العمل بين الموظفين كفريق، في حين وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين آرائهم تُعزى لمتغير الخبرة في العمل الإداري الجامعي، وقد كانت الفروق لصالح فئة الخبرة (10) سنوات فأكثر.

دراسة الرسول وكاظم(2009) بعنوان "**تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية** " هدفت إلى تحليل واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية إحدى الجامعات العراقية وكيف يتم تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والموظفين عن أداء إدارة الموارد البشرية وتمثل مجتمع الدراسة من الموظفين في رئاسة الجامعة إذ تم توزيع (90) استمارة تم إعدادها لهذا الغرض على عينة عشوائية واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الإحصائية لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى خلو الهيكل الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية وإلحاقها بقسم مستقل تابع للدائرة الإدارية والقانونية. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية بين السلب والإيجاب إلى جانب خمس وظائف ممثلة بـــ (التخطيط، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، تقييم الوظائف، الصحة والسلامة) كان مستوى تنفيذها عاليا وايجابيا.

دراسة حسن(2009)، بعنوان "**استراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية** " هدفت إلى التعرف على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق

الميزة التنافسية في قطاع الاتصالات الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانه لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة والتي تكونت من (35) فقرة. وقد تكونت عينة الدراسة من كافة المديرين ورؤساء الأقسام الموظفين في شركتي زين وأورنج والبالغ عددهم(80). توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من استقطاب الموارد البشرية، واختيار الموارد البشرية، وتعيين الموارد البشرية على تحقيق ميزتي الكلفة والابتكار.

دراسة الكساسبة، وأخرون(2010) بعنوان "**دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة :دراسة حالة على مجموعة شركات طلال ابو غزالة في الاردن**،هدفت الى قياس تاثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الإستقطاب والإختيار، التدريب والتنمية،والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وحاولت هذة الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة. وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج أبرزها أن هنالك اثر للإستقطاب والإختيار على المنظمة المتعلمة ؛وأن هنالك أثر للتدريب والتنمية على المنظمة المتعلمة وهنالك تاثير دال إحصائيا للمحافظة على الموارد البشرية على المنظمة المتعلمة. في ضوء هذة النتائج تم صياغة بعض التوصيات لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة.

وأجرى النسور (2010) دراسة بعنوان " **أثر خصائص المنظمة المتعلّمة في تحقيق التميّز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية**"، وهدفت إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلّمة (التعلّم، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال، والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (القيادة، والموارد البشرية، والعمليات، والمعرفة، والتميز

المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلّمة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردني (التعلّم المستمر، والحوار، وفرق العمل، والتمكين، والاتصال، والتواصل) كان متوسطاً، كما وتمتلك وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية خصائص المنظمة المتعلّمة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، كما يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المنظمة المتعلّمة في تحقيق التميز المؤسسي بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

دراسة الحواجرة(2011) بعنوان "**المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي** " هدفت إلى دراسة العلاقة بين المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي. تألف مجتمع الدراسة وعينته من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة البترا الخاصة، ويبلغ عددهم حسب سجلات الشؤون الإدارية (284) عضواً من مختلف الرتب الأكاديمية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن العامل المدرك الأعلى أثرا لدى المبحوثين قد تمثل في بعد القيادة الإستراتيجية، وان مستوى الإدراك الأدنى قد تعلق بربط المنظمة ببيئتها، وكانت تصورات المبحوثين لجميع عوامل المنظمة المبحوثة إيجابية وذات أهمية من حيث ارتباطها بالاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، وان جميع أبعاد متغير المنظمة كانت ذات ارتباطات عالية مع متغير الاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الإستراتيجي، كما توصلت إلى أنه لا توجد فروقات هامة ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين للمنظمة المتعلمة على اختلاف خصائصهم الديمغرافية، وان هناك فروقاً هامة دالة إحصائياً بين المبحوثين وفهمهم للاستعداد للتغيير الاستراتيجي للتغيير الإستراتيجي باختلاف أعمارهم ورتبهم الأكاديمية.

وفي دراسة أجراها أبو حشيش ومرتجي (2011) بعنوان "**مدى توافر أبعاد منظمة التعلّم في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها**"، هدفت إلى التعرّف إلى درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في جامعة الأقصى في فلسطين من وجهة نظر العاملين فيها، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (150) موظفاً وإدارياً وأكاديمياً، ولتحقيق غرض الدراسة تمّ اعتماد استبانة أبعاد المنظمة المتعلّمة (DLOQ) التي طوّرها مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins) والتي تتكون من سبعة أبعاد، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح التخصص على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء بُعد ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، وكشفت الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير سنوات الخدمة على جميع أبعاد الاستبانة باستثناء البُعد الرابع وهو إنشاء أنظمة لمشاركة المعرفة والتعلّم، إذ وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخدمة أكثر من (10) سنوات، والبُعد السادس وهو ربط المنظمة بالبيئة الخارجية، إذ وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخدمة أقل من (5) سنوات، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب طبيعة العمل باستثناء البُعد الأول وهو إيجاد فرص للتعلّم المستمر، بينما وجدت فروق دالة إحصائياً لصالح الإداريين، وأظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي في جميع الأبعاد، وكانت الفروق لصالح الإناث باستثناء البُعدين الرابع والسابع، إذ تبين عدم وجود فروق دالة إحصائياً فيهما.

وأجرى جبران (2011) بعنوان "**المدرسة كمنظمة متعلّمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلّمين في الأردن**"، وهدفت إلى الكشف عن تصورات المعلّمين نحو مدارسهم كمنظمات

متعلّمة ونحو مديريهم كقادة تعليميين في الأردن، وقد شارك في الدراسة (439) معلماً من أفراد عينة مقصودة، أما الأداة فهي استبانة مكونة من جزئين رئيسين؛ الأول: عبارة عن (30) فقرة موزعة على أربعة مجالات للمدرسة كمنظمة متعلّمة، والثاني: عبارة عن (32) فقرة موزعة على ستة مجالات للمدير كقائد تعليمي، وقد أظهرت النتائج تقديراً متوسطاً نسبياً لوصف المدرسة كمنظمة متعلّمة بلغ (3.14)، وقد حظي مجال المناخ بأعلى المتوسطات، يليه مجال النمو المهني بمتوسطين حسابيين (3.26، 3.18) على التوالي، وبالنسبة للمديرين كقادة تعليميين فقد أورد المشاركون درجة متوسطة للمدير كقائد تعليمي بلغت (3.46)، أما مجالا بناء العلاقات والتشاركية فقد سجلا معدلاً مرتفعاً بمتوسطين حسابيين (3.55، 3.67) على التوالي مقارنة مع متوسطات معتدلة للمجالات الأخرى، وقد أظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين تبعاً لخصائصهم الشخصية باستثناء متغير الجنس، إذ ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين لصالح الذكور.

أما دراسة الشريفي والصرايرة والناظر (2012) والتي كانت بعنوان "**درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس**"، فقد كان الهدف منها التعرف إلى درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في جامعة الشرق الأوسط في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتكونت عينة الدراسة من (90) عضو هيئة تدريس اختيروا عشوائياً، واعتمدت استبانة أبعاد المنظمة المتعلّمة التي طوّرها مارسك وواتكنز (Marsick & Watkinzs) وسيلة لجمع البيانات، وقد تمّ التوصل إلى أن درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة بشكل عام، ولكل بُعد مـــن الأبـــعـــاد الثلاثة للأداة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)

في درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في جامعة الشرق الأوسط في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تُعزى لمتغيرات التخصص الأكاديمي للكلية، والخبرة، والرتبة الأكاديمية بشكل عام، ولكل بُعد من أبعاد الأداة باستثناء بُعدي مستوى الفرد ومستوى الفريق، إذ كان هناك فرق دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.02$) يُعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية ولصالح أصحاب رتبة أستاذ مشارك.

الدراسات الاجنبية:

دراسة (Fey،2000) بعنوان(**The Effect of Human Resource Management Practices on MNC, Subsidiary Performance in Russia)** تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتطوير الموظفين والتعويضات ونظام التغذية الراجعة وأداء 10 من الشركات العاملة في روسيا واستخدمت الدراسة أسلوب الانحدار الخطر والارتباط. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة قويه بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي.

وقام (Naresh, 2005) بدراسة بعنوان " **The relationships between learning organization dimensions and performance among Malaysian private institutions of higher learning** "، هدفت إلى دراسة العلاقات بين أبعاد منظمة التعلّم والخصائص المنظمية واثنين من المقاييس لتحسين الأداء هما: الأداء المالي والأداء المعرفي بين مؤسسات القطاع الخاص للتعليم العالي في ماليزيا، واعتمدت الدراسة على (238) كلية خاصة في جميع أنحاء ماليزيا واستخدمت استبانة أبعاد منظمة التعلّم التي طوّرها مارسك وواتكنز (Marsick & Wathkins,) لقياس العمليات السبع الضرورية لمنظمة التعلّم والتي تعدّ ضرورية لتطوير

ثـــقافة التعليم، وقد تمّ التوصل إلى وجود علاقة إيجابية ومرتفعة إلى حد ما وذات دلالة إحصائية بين أبعاد منظمة التعلّم، والأداء المالي، والأداء المعرفي.

دراسة(Kumar & Idris ,2006)بعنوان" **An Examination of Educational Institutions' Knowledge Performance: Analysis, Implictions and Outlines For Future Research**"، حاول فيها الباحثان التعرف على اثر أبعاد التعلم التنظيمي في الأداء المعرفي لمنظمات التعلم العالي الماليزية، وقد اعتمدت الدراسة سبعة أبعاد للتعلم التنظيمي وهي: التعلم المستمر، والحوار، جماعة التعلم، التفكير على مستوى النظام، الرؤية المشتركة،ربط المنظمة بالبيئة، والقيادة الإستراتيجية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ايجابي معنوي بمستويات متوسطة لأبعاد التعلم التنظيمي السبعة ولكن أكثر الأبعاد تأثيراً جماعة التعلم، التفكير على مستوى النظام والقيادة الإستراتيجية.

أمّا دراسة (Change & Lee, 2007) والتي كانت بعنوان " **A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction**"،فقد هدفت إلى بحث العلاقة بين القيادة والثـــقافة التنظيمية وعمل منظمة التعلّم ورضا العاملين عن العمل، واستخدم منهج البحث الكمي فقد أرسلت ألف استبانة بالبريد واسترجعت منها (134) نسخة، وتوصلت النتائج إلى أن هناك فرقاً ذا دلالة إحصائية لمتغيرات الثـــقافة التنظيمية، والقيادة، وعمل منظمة التعلّم، وأن القيادة والثـــقافة التنظيمية يمكنهما أن يؤثرا إيجابياً وبدلالة إحصائية في عمل منظمة التعلّم، وإن لعمل منظمة التعلّم تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية في رضا العاملين عن العمل.

دراسة (katou, 2008) بعنوان(**Measuring the impact of HRM on organizational performance**)هدفت الدراسة إلى قياس اثر ممارسه إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي في المنظمات الصناعية في اليونان استخدم الباحث وسيلة الاستبانه، وزعت على 178 منشاة صناعية واستخدم الباحث منهجية المعادلة الهيكلية. أظهرت الدراسة وجود علاقة قوية بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية مثل التدريب (r=0.73) وتقييم الأداء (r=0.76) التعويض (r=0.75) ومشاركة الموظفين(r=0.84) و الاختيار(r=0.73).

دراسة(Shahzad , Bashir & Ramay ،2008) بعنوان **(Impact of HR Practices on Perceied Performance of University Teachers in Pakistan)** هدفت الدراسة إلى تبيان اثر ممارسة إدارة الموارد البشرية المتمثلة بالتعويضات وتعزيز الترويج وتقييم الأداء على أداء الموظفين في هيئة التدريس في الجامعات الباكستانية واستخدمت الدراسة على (12) جامعة غطت (94) عضو هيئة تدريس وجد أن هنالك علاقة ايجابية واضحة بين ثلاثة ممارسات وهي التعويضات وتعزيز الترويج وتقييم الأداء. لإدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي وهي التعويضات والتعزيز و تقييم الأداء.

دراسة (Fahey,2008) بعنوان (**Learning To Lead:Leading To Learn in A postsecondary Learning Organization**) هدفت إلى التعرف دور برامج تطوير القيادة في مساعدة الجامعات المتوسطة الحجم الكندية لتطبيق مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال التركيز على عدد من العوامل منها: الثقافة التعليمية والإبداع وخفض التكاليف والتعاون على عدد من العوامل منها: الثقافة التعليمية والإبداع وخفض التكاليف والتعاون ،وكيف يمكن لهذه الجامعات أن

تتبنى هياكل تشجيع على عملية التطوير والتحسين،وتسهل من عملية انجاز أهداف التعلم كمنظمة متعلمة.

وكذلك أجرى (**Joo, 2008**) دراسة بعنوان " **Validation of Senges learning organization model with teachers of vocational schools at the Seoul mena**" وهدفت إلى التحقق من أبعاد التعلّم الخمسة المطبقة لسينج (Senge)، فقد تمّ تطبيق الدراسة على (17) مدرسة مهنية في مدينة سيؤول (Soul)، وتكونت عينة الدراسة من (976) معلماً أكاديمياً ومهنياً في المدارس التجارية والصناعية، وتمّ بناء استبانة تظهر أنموذج سينج لمنظمة التعلّم، وتمّ قياس الأنموذج، ووُجدت شواهد قوية أثبتت صحة الأنموذج، وقد دعّمت النتائج نظرية منظمة التعلّم والمفاهيم المرتبطة بها وبما يماثلها في المنظمات الغربية والتي يمكن تطبيقها على المدرسة الكورية وتعكس الثــقافة الآسيوية.

أما دراسة (Smith, 2009) وهي بعنوان " **Aproven connection performance management and cusiness results** "، فقد هدفت إلى تعرّف العلاقة بين منظمة التعلّم وتحصيل الطالب في المدارس المتوسطة في ولاية كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال مقارنة مفاهيم الإدراك ودراسة الفروق بين مديري مدارس عالية الأداء ومديري مدارس متوسطة الأداء وفقاً لأبعاد سينج (Senge) الخمسة، واستخدمت استبانة منظمة التعلّم أداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (150) مدير مدرسة متوسطة تمّ اختيارهم عشوائياً، وقد توصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن (11) فقرة من فقرات الاستبانة عكست فروقاً إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تفضل المدارس ذات الأداء العالي، إلا أن المتوسطات بشكل عام لكل نظام

بين المدارس ذات الأداء المرتــفــع والمدارس ذات الأداء المنخفض أظهرت فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\leq\alpha 0.05$).

وكذلك أجرى (Brasco, 2009) دراسة بعنوان " **The relationship between learning organization principles and student achievement in catholic schools** "، وهدفت إلى معرفة إن كانت المدارس الكاثوليكية في ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية تطبق مبادئ منظمة التعلّم، وما تأثير ذلك التطبيق على تعلّم الطلبة؟ وتناولت هذه الدراسة ثلاثة مفاهيم، هي: مبادئ منظمة التعلّم، وتحصيل الطالب، والعوامل البيئية، واستخدم في البحث منهج التصميم شبه التجريبي، وطبق مسح منظمة التعلّم للمدارس الذي تمّ توزيعه على (50) مدرسة كاثوليكية في ولاية فلوريدا، وتوصلت الدراسة إلى أن المدارس الكاثوليكية تطبق مبادئ منظمة التعلّم، وإن النماذج العقلية ارتبطت سلبياً وبدلالة إحصائية بتحصيل الطالب، في حين ارتبطت الرؤية المشتركة إيجابياً وبدلالة إحصائية بتحصيل الطالب، ووجدت علاقات ارتباطية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين العوامل البيئية وكل من النماذج العقلية، والرؤية المشتركة، والتفكير النظمي، وتحصيل الطالب.

دراسة(Edralin, 2010) بعنوان " **Human resource management Practice:Drives For Stimulating Corporate Entrepreneurship In Large Companies In**"، وهدفت إلى تحديد حفز ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق الريادة بالإضافة إلى بيان أي وظائف إدارة الموارد البشرية هي الأكثر توجيهاً لريادة المنظمة في كبرى الشركات في الفلبين، تكونت عينة الدراسة من (300) موظف يعملون في (11) شركة كبيرة في الفلبين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات عينة الدراسة تطبق العديد من ممارسات الموارد

البشرية ترتبط هذه الممارسات بوظائف إدارة الموارد البشرية. وأن كلاً من علاقات الموظفين والتدريب والتطوير، والاستقطاب والتعيين تساهم بشكل متساو إلى حد ما في تحقيق الريادة لعمل هذه الشركات.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تنوعت أهداف الدراسات السابقة، إذ هدف بعضها إلى التعرف علـــى اثـــر أبعـــاد الـــتعلم التنظيمي في الأداء المعرفي لمنظمات التعليم العالي الماليزية كما في دراســـة (Kumar & Idris 2006,)، وهدف بعضها الآخر إلى تقديم نموذج مقترح لإدارة التعلم التنظيمي كتطبيـــق لمفهـــوم المنظمة الساعية للتعلم من خلال تطبيقه مقياس مركردت للمنظمة الـــساعية للـــتعلم ، كمـــا فـــي دراسة(أبو خظير، 2006). أما الدراسة الحالية فقد هـــدفت إلـــى التعـــرف علـــى دور ممارســـة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في بناء المنظمة الساعية للتعلم.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها الأولى في المجتمع الأردني –في حدود علم الباحث-، كما وأنها هي الدراسة الأولى التي تناولت شركة ميناء حاويات العقبة.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

(3-1) المقدمة

(3-2) منهج الدراسة

(3-3) مجتمع الدراسة

(3-4)متغيرات الدراسة

(3-5)إجراءات الدراسة

(3-6)المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة(الطريقة والإجراءات)

(3-1)مقدمة

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعها الباحث في تحقيق أهداف الدراسة، ومن ذلك وصف لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة، ووصفاً لأداة الدراسة والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها، وكيفية تطبيقها على أفراد المجتمع، فضلاً عن الإشارة إلى الوسائل الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات إحصائياً، وذلك على النحو الآتي:

(3-2)منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذه الدراسة، اذ يهدف المنهج الوصفي الى تحديد مستويات الظاهرة موضوع الدراسة، الى جانب ذلك تم استخدام المنهج الارتباطي والذي يهدف الى تحديد تاثير متغير، او مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع.

(3-3)مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة ميناء حاويات العقبة في محافظة العقبة والبالغ عددهم (400) موظفاً وفق آخر إحصائية صادرة عن ادارة الموارد البشرية في شركة ميناء حاويات العقبة في محافظة العقبة للعام(2012). حيث تمكن الباحث من استعادة (250) استبانة بنسبة (62.5%) من الحجم الكلي كان الصالح منها (222) استبانة بنسبة بلغت(55.5%)، كما هو موضح بالجدول (3-1):

جدول (3-1)

التوزيع التكراري والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة في شركة ميناء الحاويات(العقبة)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	160	72.1
	إناث	62	27.9
	العدد الكلي	222	100
العمر	30 سنة فأقل	53	23.87
	من 31 – 35 سنة	74	33.35
	من 36– 40 سنة	41	18.46
	من 41 – 45 سنة	33	14.87
	45 سنة فأكثر	21	9.45
	العدد الكلي	222	100
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع فاقل	102	45.94
	بكالوريوس	98	44.14
	ماجستير	17	7.65
	دكتوراه	5	2.27
	العدد الكلي	222	100
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	74	33.35
	من 5- 10 سنوات	79	35.58
	من 11 - 15 سنة	34	15.31
	15 سنة فأكثر	35	15.76
	العدد الكلي	222	100

تظهر النتائج في الجدول (3-1) وما يتعلق بمتغير الجنس، أن72.1% من أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور، وما نسبته 27.9% هم من الإناث. وبهذا نرى ان النسبة الغالبة من الذكور وقد يعود تفسير ذلك إلى الظروف المجتمعية التي تعيشها منطقة العقبة وطبيعة العمل في شركة الحاويات الاردنية وكون المجتمع الأردني مجتمع محافظ.

وأما ما يرتبط بمتغير العمر فقد أظهرت النتائج أن23.87% هم من الفئة العمرية 30 سنة فأقل، وأن 33.35%هم ممّن تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن

18.46% هم ممن تتراوح أعمارهم بين 36 إلى 40 سنة، وأن 14.87% هم ممن تتراوح أعمارهم بين 41 سنة إلى 45 سنة فأكثر. ونلاحظ أن الفئة العمرية متركزة بين الموظفين من الفئات العمرية التي تقل عن 35 سنة مما يعني أن لدى شركة ميناء حاويات العقبة موارد بشرية شابة، وذلك بسبب طبيعة الوظيفة التي يعملون بها.

وإما ما يرتبط بمتغيّر المؤهّل العلميّ فقد تبين أن 45.94% هم من حملة دبلوم كلية مجتمع فاقل، وان ما نسبته 44.14% من حملة درجة البكالوريوس، وأن حملة درجة الماجستير شكّلت نسبته 7.65%، وأخيراً بلغت نسبة حملة درجة الدكتوراه 2.27% من مجموع المبحوثين.

وما يرتبط بمتغير عدد سنوات الخبرة فقد أظهرت الدراسة أن ما نسبته 33.35 % من أفراد عينة الدراسة هم ممن لديهم خبرة عمليّة 5 سنوات فأقل، وأن 35.58% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العمليّة من 5- 10 سنوات؛ وأن نسبة الموارد البشرية ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العمليّة من 11 إلى 15 سنة بلغت 15.31%. وأخيرا، تبين أن إجماليّ النسبة المئويّة من أفراد عينة الدراسة ممن لديهم خبرة 15 سنة فأكثر بلغت 15.76%. ويشير ذلك في الوقت نفسه إلى سلامة السياسة الإدارية في ترسيخ الممارسات الإدارية بعيداً عن عدم استقرار الموظف في المنصب الواحد.

(3-4)متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل:**الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية** وتكون من الابعاد(الاستقطاب والاختيار،التدريب والتنمية والدافعية والتحفيز و تقييم الاداء).

المتغير التابع : **المنظمة الساعية للتعلم** وتكون من الابعاد (خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار و الاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم).

المتغير الوسيط : **اداء الموظفين** وتكون من الابعاد(الالتزام بالسلامة العامة، والحضور والغياب، والعلاقة مع الاخرين، والقدرة على تحقيق الاهداف).

خامساً: أداة الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

لتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانة تكونت من الابعاد التالية:

الجزء الاول: تناول المتغيرات الديمغرافية كما وضحها الجدول (3-1).

الجزء الثاني: الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية، وقد تضمنت (20) فقرة لقياس **الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية** بالاعتماد على دراسة (Edralin, 2010) **وهي** موزّعة على اربعة أبعاد، وعلى النحو الآتي

1. **الاستقطاب والاختيار**: وعدد فقراته (5) فقرة
2. **التدريب والتنمية**: وعدد فقراته (5) فقرة
3. **الدافعية والتحفيز**: وعدد فقراته (5) فقرة
4. **تقييم الاداء**: وعدد فقراته (5) فقرة

الجزء الثالث: المتغير الوسيط – اداء الموظفين وقد تضمنت (19) فقرة لقياس **اداء الموظفين بالاعتماد على دراسة** (Marsick & Watkins, 1999) وهي موزّعة على اربعة أبعاد، وعلى النحو الآتي

1. **الالتزام بالسلامة العامة**: وعدد فقراته (5) فقرة

2. **الحضور والغياب**: وعدد فقراته (4) فقرة

3. **السلوك مع الاخرين**: وعدد فقراته (5) فقرة

4. **القدرة على تحقيق الاهداف**: وعدد فقراته (5) فقرة

الجزء الرابع: المتغير التابع - المنظمة الساعية للتعلّم

أعدّ هذه الاستبانة مارسك وواتكنز (Marsick & Watkins, 1999)، وقد تضمنت (12) فقرة لقياس أبعاد منظمة التعلّم موزّعة على ثلاثة أبعاد للمنظمة الساعية التعلّم، وعلى النحو الآتي:

1. خلق فرص للتعلم المستمر: وعدد فقراته (4) فقرة.

2. تشجيع الحوار والاستفهام: وعدد فقراته (4) فقرة.

3. تشجيع التجارب والتعلم: وعدد فقراته (4) فقرة.

والملحق (1) يبيّن الاستبانة بصورتها النهائية.

ولتقدير درجات توافر أبعاد منظمة التعلّم، أعطي لكل فقرة وزن متدرج وفق سلم ليكرت الخماسي، وقد أعطي البديل (موافق جدا) خمس درجات، والبديل (موافقً) أربع درجات، والبديل (محايدً) ثلاث درجات، والبديل (غير موافقً) درجتين، والبديل (غير موافق جداً) درجة واحدة.

صدق استبانة المنظمة الساعية للتعلّم":

تمّ التحقق من صدق أداة الدراسة الأولى بما تضمنته من فقرات باستخدام الصدق الظاهري وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكّمين تكونت من عشرة محكّمين من المختصين في إدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الاردنية، والملحق (2) يبيّن ذلك، وقد طُلب منهم إبداء الرأي في دقة ترجمة الفقرات لأداة الدراسة، وإجراء أية تعديلات ملائمة تخدم

الدراسة، وقد أخذ الباحث بملاحظات المحكّمين وما اقترحوه من تعديلات، واعتمد الباحث الفقرات التي نالت موافقة بنسبة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرات، وقد تم الإبقاء على جميع فقرات الإستبانة البالغ عددها (12) لحصولها على النسبة المطلوبة أو أكثر، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للأستبانة.

ثبات استبانة المنظمة الساعية للتعلّم":

تمّ التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة مكونة من (20) موظفا من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين تمّت إعادة التطبيق على العينة نفسها، وتمّ حساب معامل ارتباط بيرسون بين البيانات التي تمّ جمعها لمرتي التطبيق وقد بلغت 0.92، كما تمّ إيجاد معامل الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) الذي بلغت قيمته (0.93)، والجدول (2-3) يبين ذلك.

وللتحقق من ثبات فقرات استبانة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ تمّ تطبيق الاستبانة على عينة بلغ عدد أفرادها (20) موظفا، وأُعيد تطبيقها على العينة نفسها بعد مُضي أسبوعين، وقد بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (0.91)، كما استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي الذي بلغت قيمته (0.89).والجدول (3-3) يظهر ذلك.

الجدول (3-2)

معاملات الثبات والاتساق الداخلي لاستبانة أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم وأبعاد الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية باستخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا

الرقم	البُعد	قيمة معامل ارتباط بيرسون	قيمة كرونباخ ألفا
أبعاد المنظمة الساعية للتعلّم			
1	خلق فرص للتعلم المستمر	0.87	0.84
2	تشجيع الحوار والاستفهام	0.87	0.85
3	تشجيع التجارب والتعلم	0.97	0.96
الدرجة الكلية		0.92	0.93
الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية			
1	الاستقطاب والاختيار	0.83	0.84
2	التدريب والتنمية	0.86	0.85
3	الدافعية والتحفيز	0.95	0.96
4	تقييم الاداء	0.89	0.88
الدرجة الكلية		0.91	0.89
اداء العاملين			
.1	الالتزام بالسلامة العامة	0.85	0.92
.2	الحضور والغياب	0.89	0.88
.3	السلوك مع الاخرين	0.82	0.91
.4	القدرة على تحقيق الاهداف	0.85	0.83
الدرجة الكلية		0.85	0.87

استبانة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

تمّ تطوير استبانة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالرجوع إلى الأدب الإداري الخاص بموضوع الدراسة والرسائل والأطروحات الجامعية، وقد تكونت الاستبانة من(20) فقرة.

وأعطي لكل فقرة وزن متدرج وفق سلّم ليكرت الخماسي لتقدير مستوى الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وكانت أبدال الإجابة هي: البديل (موافق جدا) خمس درجات، والبديل (موافقً) أربع درجات، والبديل (محايدً) ثلاث درجات، والبديل (غير موافقً) درجتين، والبديل (غير موافق جداً) درجة واحدة.

صدق استبانة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ":

للتحقق من صدق فقرات استبانة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بما تضمنته من فقرات تم استخدام الصدق الظاهري وذلك بعرضها على مجموعة من المحكّمين تكونت من عشرة محكمين من المختصين في الإدارة وإدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. وقد طُلب منهم بيان رأيهم بصدد فقرات أداة الدراسة من حيث صلاحيتها للدراسة، وفيما إذا كانت بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح وبعد الاطلاع على اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم اعتمدت الباحث الفقرات التي نالت نسبة موافقة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرات، وتمّ تعديل بعض الفقرات لغوياً واستبعاد الفقرات التي اتفق المحكمون على عدم صلاحيتها، واستقرت فقرات الاستبانة على (20) فقرة.

صدق فقرات استبانة اداء الموظفين:

للتحقق من صدق فقرات أداء الموظفين بما تضمنته من فقرات تم استخدام الصدق الظاهري وذلك بعرضها على مجموعة من المحكّمين تكونت من عشرة محكمين من المختصين في الإدارة وإدارة الأعمال من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية. وقد طُلب منهم بيان رأيهم بصدد فقرات أداة الدراسة من حيث صلاحيتها للدراسة، وفيما إذا كانت بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح وبعد الاطلاع على اقتراحات المحكمين وملاحظاتهم اعتمدت الباحث الفقرات التي نالت نسبة موافقة (80%) فأكثر مؤشراً على صدق الفقرات، وتمّ تعديل بعض الفقرات لغوياً واستبعاد الفقرات التي اتفق المحكمون على عدم صلاحيتها، واستقرت فقرات الاستبانة على (19) فقرة.

ثبات "استبانة أداء الموظفين:

للتحقق من ثبات فقرات استبانة اداء الموظفين استخدمت طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ تمّ تطبيق الاستبانة على عينة بلغ عدد أفرادها (20) موظفا، وأُعيد تطبيقها على العينة نفسها بعد مُضي أسبوعين، وقد بلغت قيمة معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون (0.85)، كما استخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي الذي بلغت قيمته (0.87)، انظر الجدول رقم (3-2).

(3-5)**إجراءات الدراسة:**

بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، وبعد تحديد مجتمع الدراسة من الموظفين الموظفين في شركة الحاويات الاردنية في العقبة تمّ اعتماد الإجراءات الآتية:

- تحديد مجتمع الدراسة وحجمه.

- وزّعت الباحث استبانة الدراسة على أفراد مجتمع الدراسة، وتمّ الطلب من أفراد المجتمع الإجابة عن جميع فقرات الأستبانة بدقة وموضوعية.
- جمع البيانات ورصدها في جداول خاصة.
- تحليل البيانات إحصائياً.
- استخلاص النتائج ومناقشتها.

وقد أكّدت الباحث للمستجيبين المشمولين بالدراسة أن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وتمّ إعطاء المستجيبين فرصة كافية للإجابة، واستغرق توزيع الاستبانات وجمعها (35) يوماً، وكانت نسبة الاسترجاع (55.5%)، إذ بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (222) استبانة جميعها صالحة وخضعت للتحليل الإحصائي.

(3-6)المعالجة الإحصائية:

تمّ استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- تمّ استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب.
- لإيجاد ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) أُستخدم معامل ارتباط بيرسون، وأُستخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لاداة الدراسة.
- تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والبسيط لقياس الاثر لكل من ممارسات ادارة الموارد البشرية واداء العاملين في توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم.

- تم استخدام تحليل المسار لاختبار اثر ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود اداء العاملين كمتغير وسيط.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

(4-1)مقدمة

(4-2) تحليل نتائج الدراسة

(4-3)اختبار فرضيات الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

(4-1)مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج التحليل الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة والتحليل للمتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، كما يتناول الفصل اختبار الفرضيات والدلالات الإحصائية الخاصة بها، وعلى النحو الآتي:

(4-2) تحليل نتائج الدراسة

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه: " ما هو أثر استراتيجيات الموارد البشرية(**الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، الدافعية والتحفيز، تقييم الأداء)** في معايير المنظمات الساعية للتعلم(**خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم)** من خلال أداء الموظفين كمتغير وسيط(الالتزام بالسلامة العامة، الحضور والغياب، السلوك مع الآخرين، القدرة على تحقيق الأهداف) في شركة ميناء الحاويات العقبة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب ودرجة توافر ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين لكل بُعد من أبعاد أداة الدراسة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية، ويظهر الجدول (4-1) ذلك.

السؤال الفرعي الاول : ما مستوى تصورات المبحوثين نحو ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات؟

الجدول (4-1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة استراتيجيات الموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين لكل بُعد من أبعاد المتغير المستقل مرتبة تنازلياً

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	الاستقطاب والاختيار	3.62	0.78	1	متوسطة
3	الدافعية والتحفيز	3.51	0.81	2	متوسطة
2	التدريب والتنمية	3.34	0.60	3	متوسطة
4	تقييم الاداء	3.27	0.67	4	متوسطة
الدرجة الكلية		3.44	0.69		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (4-1) أن درجة ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.44) بانحراف معياري (0.69)، وجاءت جميع الممارسات في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27-3.62) وجاء في الرتبة الأولى ممارسة "الاستقطاب والاختيار" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.78)، وفي الرتبة الثانية جاء ممارسة "الدافعية والتحفيز" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.81)، وجاء في الرتبة الأخيرة ممارسة "تقييم الاداء" بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.67).

أما بالنسبة لفقرات كل ممارسة فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- ممارسة استراتيجية الاستقطاب والاختيار:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب ودرجة ممارسة استراتيجية الاستقطاب والاختيار في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين لفقرات ممارسة استراتيجية الاستقطاب والاحتيار، ويظهر الجدول (4-2) ذلك.

الجدول (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة استراتيجية الاستقطاب والاختيار في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1.	يتم استقطاب واختيار الموظفين وفقا للمعايير الموضوعة والنظامية وبعد التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية.	3.37	0.79	1	متوسطة
5.	تستخدم الشركة الاختبارات المناسبة لقياس المواصفات الوظيفية للمتقدمين للوظيفة الشاغرة	3.31	0.89	2	متوسطة
2.	يتم تطوير اساليب الاستقطاب واختيار الموظفين في ضوء احتياجات الشركة الحالية والمستقبلية	3.27	0.87	3	متوسطة
4.	تراعي استراتيجية الاختيار والاستقطاب في الشركة الاساليب العلمية الحديثة في عملياتها.	3.19	0.79	4	متوسطة
3.	القائمين على عملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة والكفاءة	3.14	0.96	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.62	0.78		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (4-2) أن درجة ممارسة إستراتيجية الاستقطاب والاختيار في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين في إستراتيجية الاستقطاب والاختيار كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) بانحراف معياري (0.78)، وجاءت الفقرات في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.37-3.14)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي

تنص على " يتم استقطاب واختيار الموظفين وفقا للمعايير الموضوعة والنظامية وبعد التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية." بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) التي تنص على " تستخدم الشركة الاختبارات المناسبة لقياس المواصفات الوظيفية للمتقدمين للوظيفة الشاغرة " بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص على " تراعي استراتيجية الاختيار والاستقطاب في الشركة الاساليب العلمية الحديثة في عملياتها." بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) التي تنص على "القائمين على عملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة والكفاءة." بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة متوسطة.

2. ممارسة استراتيجية الدافعية والتحفيز:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب ودرجة ممارسة استراتيجية الدافعية والتحفيز في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين لفقرات ممارسة الدافعية والتحفيز، ويظهر الجدول (4-3) ذلك.

الجدول (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة ممارسة إستراتيجية الدافعية والتحفيز في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
.13	تساهم الحوافز المعنوية بفعالية كبيرة في تحسين ادائي الخاص بالعمل	3.91	0.98	1	مرتفعة
.11	اعتقد ان نظام الحوافز في الشركة جيد ويعمل على تحسين اداء الموظفين	3.51	0.85	2	متوسطة
.14	استطيع تنمية قدراتي المهنية في عملي الحالي	3.46	1.01	3	متوسطة
.12	اعتقد ان نظام الحوافز في الشركة يمتاز بالعدالة والموضوعية	3.39	0.92	4	متوسطة
.15	ارغب في القيام بالاعمال التي تعود بالفائدة على الشركة	3.29	0.97	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.51	0.81		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (4-3) أن درجة ممارسة إستراتيجية الدافعية والتحفيز في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) بانحراف معياري (0.81)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.91-3.29)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (13) التي تنص على " تساهم الحوافز المعنوية بفعالية كبيرة في تحسين أدائي الخاص بالعمل " بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (11) التي تنص على " اعتقد ان نظام الحوافز في الشركة جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين " بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) التي تنص

على " اعتقد ان نظام الحوافز في الشركة يمتاز بالعدالة والموضوعية " بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.04) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (15) التي تنص على " ارغب في القيام بالأعمال التي تعود بالفائدة على الشركة " بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.97) وبدرجة متوسطة.

3. **ممارسة استراتيجية التدريب والتنمية**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة ممارسة إستراتيجية التدريب والتنمية في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين، ويظهر الجدول (4-4) ذلك.

الجدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين لفقرات إستراتيجية التدريب والتنمية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
7.	تختار الشركة اسلوب التدريب والتنمية للموظفين حسب نوع المكعرفة او المهارة او الخبرة المطلوب اكتسابها وحسب مركزهم الوظيفية	3.77	1.10	1	مرتفعة
9.	التدريب والتنمية المعتمد تعتبر واقعية ومفيدة وتستند الى استراتيجية عمل الشركة	3.48	0.86	2	متوسطة
6.	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية الموظفين في الشركة على نتائج تقييم اداء الموظفين	3.46	1.01	3	متوسطة
10.	تطبق الشركة معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتنمية للموظفين	3.32	1.18	4	متوسطة
8.	تعتمد الشركة الاختبارات التطبيقية والنظرية الموثقة لبيان مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي	3.16	0.90	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.34	0.60		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (4-4) أن درجة ممارسة إستراتيجية التدريب والتنمية في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر العاملين جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.34) بانحراف معياري (0.60)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.77-3.16) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (7) التي تنص على " تختار الشركة اسلوب التدريب والتنمية للموظفين حسب نوع المعرفة او المهارة او الخبرة المطلوب اكتسابها وحسب مركزهم الوظيفية بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (1.10) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (9) التي تنص على " التدريب والتنمية المعتمد تعتبر واقعية ومفيدة وتستند إلى إستراتيجية عمل الشركة " بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.86) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على " تطبق الشركة معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتنمية للموظفين " بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (1.18) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (8) التي تنص على " تعتمد الشركة الاختبارات التطبيقية والنظرية الموثقة لبيان مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي " بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة متوسطة.

4. ممارسة إستراتيجية تقييم الأداء

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة ممارسة إستراتيجية تقييم الأداء في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين، ويظهر الجدول (4-5) ذلك.

الجدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الممارسة في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين لفقرات إستراتيجية تقييم الأداء مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
.17	تحقق معايير الاداء الموضوعة في الشركة العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين الموظفين	3. 49	0.89	1	متوسطة
.20	اسلوب تقييم الاداء المطبق في الشركة قادر على التعبير عن الاداء الفعلي للافراد بدقة	3. 37	0.77	2	متوسطة
.16	تراعي الشركة قدرات ومهارات ومعارف الموظفين لديها اثناء عملية تقييم الاداء	3. 29	0.79	3	متوسطة
.18	يتم الاستفادة من نتائج نظام تقيمم في تخطيط سياسة الشركة للموارد البشرية	3. 26	0.98	4	متوسطة
.19	تحرص الشركة على تقييم قدرة الموظفين يالالمام بالتطورات الحديثة في مجال اعمالهم	3. 19	0.84	5	متوسطة
الدرجة الكلية		3.27	0.67		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (4-5) أن درجة ممارسة إستراتيجية تقييم الأداء في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر العاملين جاءت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.27) بانحراف معياري (0.67)، وجاءت الفقرات في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.19-3.49) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) التي تنص على " تحقق معايير الاداء الموضوعة في الشركة العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين الموظفين" بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (20) التي تنص على " أسلوب تقييم الأداء المطبق في الشركة قادر على التعبير عن الأداء الفعلي للأفراد بدقة " بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (10) التي تنص على " يتم الاستفادة من نتائج نظام تقيمم في تخطيط سياسة الشركة للموارد

البشرية" بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على " تحرص الشركة على تقييم قدرة الموظفين بالالمام بالتطورات الحديثة في مجال اعمالهم " بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة متوسطة.

السؤال الفرعي الثاني -النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثاني، الذي نصه " ما مستوى تصورات المبحوثين نحو أداء العاملين في شركة ميناء الحاويات؟

للإجابة عن هذا السؤال الفرعي الثاني تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب ومستوى أداء العاملين لكل بعد من أبعاد المتغير الوسيط (أداء العاملين) في الدراسة، ويظهر الجدول (4-6) ذلك.

الجدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لمستوى أداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين لكل بعد من أبعاد متغير أداء العاملين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	الالتزام بالسلامة العامة	4.38	0.71	1	مرتفعة
2	الحضور والغياب	4.34	0.73	2	مرتفعة
3	السلوك مع الاخرين	4.29	0.73	3	مرتفعة
4	القدرة على تحقيق الاهداف	4.24	0.72	4	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.31	0.69		**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (4-6) أن مستوى أداء الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر العاملين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (14.3) بانحراف معياري (0.69)، وجاءت جميع الأبعاد في الدرجة المرتفعة، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.24-4.38)،

وجاء في الرتبة الأولى بعد " الالتزام بالسلامة العامة " بمتوسط حسابي (4.38) وانحراف معياري (0.71)، وفي الرتبة الثانية جاء بعد"الحضور والغياب" بمتوسط حسابي (4.34) وانحراف معياري (0.73) وجاء في الرتبة الثالثة بعد "السلوك مع الآخرين" بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.73)، اما البعد الأخير فكان" القدرة على تحقيق الأهداف" بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.72).

أما بالنسبة لفقرات كل بعد فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. الالتزام بالسلامة العامة

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة توافر الالتزام بالسلامة العامة في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين، ويظهر الجدول (4-7) ذلك.

الجدول (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة الالتزام بالسلامة العامة في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
21	يلتزم العاملون بتطبيق اجراءات السلامة والصحة المهنية المطبقة في الشركة	4.57	0.74	1	مرتفعة
23	تعمل الشركة على تنمية الوعي الوقائي بين الموظفين في مجال السلامة العامة والمهنية	4.37	0.99	2	مرتفعة
22	تقوم الشركة بتدريب الموظفون على اجراءات السلامة العامة	4.26	0.70	3	مرتفعة
25	تتاكد الشركة من فعالية اجهزة وسائل الوقاية في محيط العمل	4.13	0.90	4	مرتفعة
24	تتأكد الشركة من قيام الافراد باعمالهم بطرق سليمة لضمان سلامتهم وسلامة الاخرين	4.11	0.89	5	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.38	0.71		**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (4-7) أن مستوى الالتزام بالسلامة العامة من قبل الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.38) بانحراف معياري (0.71)، وجاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.57-4.11) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (21) التي تنص على " يلتزم العاملون بتطبيق اجراءات السلامة والصحة المهنية المطبقة في الشركة " بمتوسط حسابي (4.57) وانحراف معياري (0.74) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (23) التي تنص على " تعمل الشركة على تنمية الوعي الوقائي بين الموظفين في مجال السلامة العامة والمهنية " بمتوسط حسابي (4.37) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (25) التي تنص على " تتاكد الشركة من فعالية اجهزة وسائل الوقاية في محيط العمل" بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (24) التي تنص على " تتأكد الشركة من قيام الافراد باعمالهم بطرق سليمة لضمان سلامتهم وسلامة الاخرين" بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.89) وبدرجة مرتفعة.

2. بعد الحضور والغياب

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة توافر الحضور والغياب في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين، ويظهر الجدول (4-8) ذلك.

الجدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى الالتزام بالحضور والغياب في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
26	يتم حصر عدد ساعات التاخير وعدد ايام الغياب للموظف اليا	4.07	0.87	1	مرتفعة
27	يتم تسجيل وقت حضور وانصراف الموظف وبدقة اليا	4.06	0.96	2	مرتفعة
28	يتم حصر جميع ساعات العمل الاضافي للموظف بدقة اليا	4.00	0.70	3	مرتفعة
29	يتم تسجيل عدد ساعات المغادرات واجازات الموظفين بدقة اليا	3.76	0.98	4	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.34	0.73		**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (4-8) أن مستوى الحضور والغياب من قبل الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.34) بانحراف معياري (0.73)، وجاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.07-3.76) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (26) التي تنص على " يتم حصر عدد ساعات التاخير وعدد ايام الغياب للموظف اليا" بمتوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.87) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (27) التي تنص على " يتم تسجيل وقت حضور وانصراف الموظف وبدقة اليا" بمتوسط حسابي (4.06) وانحراف معياري (0.96) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (29) التي تنص على" يتم تسجيل عدد ساعات المغادرات واجازات الموظفين بدقة اليا " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة مرتفعة.

3. بعد السلوك مع الاخرين

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ودرجة السلوك مع الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين، ويظهر الجدول (4-9) ذلك.

الجدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة السلوك مع الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
30	ابادر بمساعدة الموظفين الذين لديهم اعباء عمل كبيرة ولو تطلب مني ذلك وقتا اضافيا	4.01	0.79	1	مرتفعة
33	اساهم دائما بافكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تطوير العمل وتحسينه	3.98	0.82	2	مرتفعة
31	اهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل	3.97	0.88	3	مرتفعة
32	احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها	3.96	0.84	4	مرتفعة
34	احرص على حضور معظم النشاطات والحفلات التي تقيمها الشركة برغم ان الحضور ليس مطلوب رسميا	3.95	0.73	5	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.29	0.73		**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (4-9) أن مستوى السلوك مع الموظفين من قبل الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.29) بانحراف معياري (0.73)، وجاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.01-3.95) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (30) التي تنص على " ابادر بمساعدة الموظفين الذين لديهم اعباء عمل كبيرة ولو تطلب مني ذلك وقتا اضافيا " بمتوسط حسابي (4.01) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (33) التي تنص على " اساهم دائما بافكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من

شأنها تطوير العمل وتحسينه" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (32) التي تنص على " احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها " بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.82) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (34) التي تنص على " احرص على حضور معظم النشاطات والحفلات التي تقيمها الشركة برغم ان الحضور ليس مطلوب رسميا" بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة.

4. بعد القدرة على تحقيق الاهداف

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة ومستوى القدرة على تحقيق الاهداف من قبل الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين، ويظهر الجدول (4-10) ذلك.

الجدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تحقيق الاهداف السلوك في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقيق الاهداف
35	هناك تطابق مدروس بين اهداف الشركة واهداف موظفيها	3.98	0.79	1	مرتفعة
37	تعتمد الشركة استراتيجية الترابط بين الاهداف الفرعية والرئيسة	3.92	0.90	2	مرتفعة
39	تعمل الشركة على الاهداف المحددة والقابلة للتطبيق	3.90	0.89	3	مرتفعة
36	تحظى جميع الاهداف التي تتبناها الشركة بقبول الموظفين	3.82	0.77	4	مرتفعة
38	تعتمد الشركة المشاركة كقاعدة اساسية في وضع الاهداف الاساسية وفي بلورة الاهداف الجديدة	3.72	0.79	5	مرتفعة
الدرجة الكلية		4.24	0.72		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4-10) أن درجة تحقيق الاهداف من قبل الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.24) بانحراف معياري (0.72)، وجاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.98-3.72) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (35) التي تنص على " هناك تطابق مدروس بين اهداف الشركة واهداف موظفيها" بمتوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (37) التي تنص على " تعتمد الشركة استراتيجية الترابط بين الاهداف الفرعية والرئيسة" بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (36) التي تنص على " تحظى جميع الاهداف التي تتبناها الشركة بقبول الموظفين" بمتوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (34) التي تنص على " تعتمد الشركة المشاركة كقاعدة اساسية في وضع الاهداف الاساسية وفي بلورة الاهداف الجديدة" بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة مرتفعة.

السؤال الفرعي الثالث- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الفرعي الثالث، الذي نصه " ما مستوى تصورات المبحوثين لأبعاد المنظمات الساعية للتعلم(خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم) في شركة ميناء الحاويات ؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب ودرجة توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين لكل بُعد من أبعاد المتغير التابع، ويظهر الجدول (4-11) ذلك.

الجدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين لكل بُعد من أبعاد المتغير التابع مرتبة تنازلياً

الرقم	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	**خلق فرص للتعلم المستمر**	3.55	0.66	1	متوسطة
3	**تشجيع الحوار والاستفهام**	3.38	0.79	2	متوسطة
2	**تشجيع التجارب والتعلم**	3.22	0.78	3	متوسطة
الدرجة الكلية		3.38	0.62		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (4-11) أن درجة توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) بانحراف معياري (0.62)، وجاءت جميع المعايير في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين(3.55-3.22) وجاء في الرتبة الأولى معيار"خلق فرص للتعلم المستمر" بمتوسط حسابي(3.55) وانحراف معياري(0.66)، وفي الرتبة الثانية جاء معيار "تشجيع الحوار والاستفهام" بمتوسط حسابي(3.38) وانحراف معياري (0.79)، وجاء في الرتبة الأخيرة ممارسة "تشجيع التجارب والتعلم" بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.78).

أما بالنسبة لفقرات كل معيار فكانت النتائج على النحو الآتي:

1- **معيار خلق فرص للتعلم المستمر:**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب ودرجة توافر خلق فرص للتعلم المستمر في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين لفقرات معيار خلق فرص للتعلم المستمر، ويظهر الجدول (4-12) ذلك.

الجدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر معيار خلق فرص للتعلم المستمر في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
42	يستطيع الموظفون الحصول على الاموال والموارد الاخرى لدعم تعلمهم	3.27	0.85	1	متوسطة
40	يناقش الموظفون بصراحة الاخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها	3.25	0.83	2	متوسطة
41	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لانجاز المهام في المستقبل	2.96	0.75	3	متوسطة
43	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصا للتعلم	2.87	0.71	4	متوسطة
الدرجة الكلية		3.55	0.66		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (4-12) أن توافر معيار خلق فرص للتعلم المستمر في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) بانحراف معياري (0.66)، وجاءت الفقرات في الدرجة المتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.27-2.87)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (42) التي تنص على " يستطيع الموظفون الحصول على الاموال والموارد الاخرى لدعم تعلمهم." بمتوسط حسابي (3.27) وانحراف معياري (0.85) وبدرجة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (40) التي تنص على " يناقش الموظفون بصراحة

الاخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (43) التي تنص على "يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصا للتعلم." بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة متوسطة.

2. معيار تشجيع الحوار والاستفهام:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتب ودرجة توافر معيار تشجيع الحوار والاستفهام في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين، ويظهر الجدول (4-13) ذلك.

الجدول (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر معيار الحوار والاستفهام في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
44	تعمل الشركة على تشجيع الموظفين على التعبير على اراءهم الشخصية في أي وقت ودون قيود	3.79	0.88	1	مرتفعة
45	تهتم الشركة بتهئة بيئة العمل التي تقوي من عمليات التفاعل بين الموظفين	3.78	0.75	2	مرتفعة
46	تقوم الشركة بتحفيز ثقافة الحوار وابداء وجهات النظر بين الموظفين	3.77	0.69	3	مرتفعة
47	يقضي الموظفون في الشركة مع بعضهم البعض وقتا لبناء الثقة فيما بينهم	3.73	0.91	4	مرتفعة
الدرجة الكلية		3.38	0.79		**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (4-13) أن درجة توافر معيار تشجيع الحوار والاستفهام في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.38) بانحراف

معياري (0.79)، وجاءت الفقرات في الدرجة المرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.73-3.79)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (44) التي تنص على " تعمل الشركة على تشجيع الموظفين على التعبير على اراءهم الشخصية في أي وقت ودون قيود" بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (45) التي تنص على " تهتم الشركة بتهئة بيئة العمل التي تقوي من عمليات التفاعل بين الموظفين" بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.75) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (47) التي تنص على " يقضي الموظفون في الشركة مع بعضهم البعض وقتا لبناء الثقة فيما بينهم " بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.91) وبدرجة مرتفعة.

3. **معيار تشجيع التجارب والتعلم**

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتمّ تحديد الرتبة توافر معيار تشجيع التجارب والتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين، ويظهر الجدول (4-14) ذلك.

الجدول (4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة توافر معيار تشجيع التجارب والتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر الموظفين مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوافر
48	تشجع الشركة الموظفين على التجارب من منظور علمي	3.71	0.56	1	مرتفعة
49	تحث الشركة الموظفين على الاخذ بزمام المبادرة	3.70	0.67	2	مرتفعة
50	يساعد الموظفون في الشركة بعضهم بعضا على التعلم	3.69	0.88	3	مرتفعة
51	يكافئ الموظفون في الشركة على التعلم ويخصص لهم وقتا لذلك	3.53	0.69	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.22	0.78		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (4-14) أن درجة توافر معيار تشجيع التجارب والتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر العاملين جاءت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.22) بانحراف معياري (0.78)، وجاءت الفقرات في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.71-3.53) وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (48) التي تنص على "تشجع الشركة الموظفين على التجارب من منظور علمي" بمتوسط حسابي (3.71) وانحراف معياري (0.56) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (49) التي تنص على " تحث الشركة الموظفين على الاخذ بزمام المبادرة " بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.66) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (50) التي تنص على " يساعد الموظفون في الشركة بعضهم بعضا على التعلم" بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (51) التي تنص على " يكافئ الموظفون في الشركة على التعلم ويخصص لهم وقتا لذلك" بمتوسط حسابي (3.53) وانحراف معياري (0.69) وبدرجة متوسطة.

(4-3)اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

HO1: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات أدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، التحفيز والدافعية، تقييم الاداء) في معايير المنظمه الساعية للتعلم (خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على اثر استراتيجيات أدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، التحفيز والدافعية، تقييم الاداء) في معايير المنظمة الساعية للتعلم (خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة (α≤0.05). وكما يوضحه الجدول رقم (4-15).

الجدول رقم (4-15)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) **الارتباط**	(R^2) **معامل التحديد**	F **المحسوبة**	DF **درجات الحرية**		Sig* **مستوى الدلالة**	β **معامل الانحدار**		T **المحسوبة**	Sig* **مستوى الدلالة**
معايير المنظمة الساعية للتعلم	0.675	0.431	35.89	**الانحدار**	4	0.00	**الاستقطاب والاختيار**	0.531	5.872	0.000
							التدريب والتنمية	0.527	5.643	0.000
				البواقي	218		**التحفيز والدافعية**	0.437	3.982	0.000
				المجموع	222		**تقييم الاداء**	0.415	3.757	0.000

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05)

يوضح الجدول رقم (4-15) اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتنمية، والتحفيز والدافعية، وتقييم الاداء) في رفع مستوى توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل الاحصائي ان هناك اثرا ذو دلالة

احصائية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تعزيز توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.675)، اما معامل التحديد R^2 فقد بلغت قيمته(0.431) بمعنى ان (0.431) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (معايير المنظمة الساعية للتعلم يمكن ارجاعه الى الاهتمام باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة. وبالنظر الى قيمة درجة التأثير β البالغة (0.531) للاستقطاب والاختيار، و(0.527) للتدريب والتنمية، و(0.437) للدافعية والتحفيز، و(0.415) لتقييم الاداء، مما يعني ان زيادة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتييجيات ادارة الموارد البشرية بابعادها يؤدي الى زيادة في مستوى توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم لشركة ميناء الحاويات العقبة بقيمة (0.531) للاستقطاب والاختيار، و(0.527) للتدريب والتنمية، و(0.437) للدافعية والتحفيز، و(0.415) لتقييم الاداء. كذلك يلاحظ ان قيمة F المحسوبة بلغت (35.89) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومما يؤكد التأثير المعنوي لقيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة لكل بعد من ابعاد استراتيجيات الموارد البشرية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتائج تؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الاولى، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات أدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، التحفيز والدافعية، تقييم الاداء) في معايير المنظمه الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتأكد من اثر كل بعد من استراتيجيات الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة، فقد قسمت الفرضية الرئيسة الى اربعة فرضيات فرعية، واستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لاختبار صحة كل فرضية فرعية وعلى النحو التالي:

الفرضية الفرعية الاولىHO1-1

لا يوجد اثر ذو دلاله احصائية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى استخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر الاستقطاب والاختيار في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة، وكما يظهرها الجدول (4-16)

جدول (4-16)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجية الاستقطاب والاختيار في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
معايير المنظمة الساعية للتعلم	0.620	0.411	38.77	الانحدار	1	0.00	0.622	9.331	0.000
				البواقي	221				
				المجموع	222				

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha\leq0.05$)

يشير الجدول رقم (4-16)الى اثر استراتيجية الاستقطاب والاختيار في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل ان هناك اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.620) عند مستوى دلالة ($\alpha\leq0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.411) بمعنى ان ما قيمته (0.411) من التغيرات الحاصلة في توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء

حاويات العقبة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية الاستقطاب والاختيار، كما بلغت قيمة تأثير β البالغة (0.622)، مما يعني ان زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية الاستقطاب والاختيار ينعكس باثر ايجابي في مستوى توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة بقيمة (0.622)، ومما يؤكد هذه النتيجة قيمة T المحسوبة البالغة (9.331). وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم صحة قبول الفرضية الصفرية الاولى مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد اثر ذو دلاله إحصائية لإستراتيجية الاستقطاب والاختيار في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانيةHO1-2

لا يوجد اثر ذو دلاله احصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية في توفير معايير المنظمه الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية استخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر التدريب والتنمية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة، وكما يظهرها الجدول (4-17)

جدول (4-17)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجية التدريب والتنمية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
معايير المنظمة الساعية للتعلم	0.591	0.381	32.77	الانحدار	1	0.00	0.539	7.261	0.000
				البواقي	221				
				المجموع	222				

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم (4-17) اثر استراتيجية التدريب والتنمية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل ان هناك اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.591) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.381) بمعنى ان ما قيمته (0.381) من التغيرات الحاصلة في توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية التدريب والتنمية، كما بلغت قيمة تأثير β البالغة (0.539)، مما يعني ان زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التدريب والتنمية ينعكس باثر ايجابي في مستوى توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة بقيمة (0.539)، ومما يؤكد هذه النتيجة قيمة T المحسوبة البالغة (7.261). وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم صحة قبول الفرضية الصفرية الثانية مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد اثر ذو دلاله إحصائية لإستراتيجية التدريب والتنمية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة (α≤0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة HO1-3

لا يوجد اثر ذو دلاله احصائية لاستراتيجية التحفيز والدافعية في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة (α≤0.05).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة استخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر التحفيز والدافعية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الخاويات العقبة، وكما يظهرها الجدول (4-18).

جدول (4-18)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجية التحفيز والدافعية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
معايير المنظمة الساعية للتعلم	0.562	0.353	29.38	الانحدار	1	0.00	0.468	7.033	0.000
				البواقي	221				
				المجموع	222				

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05)

يبين الجدول رقم (4-18) اثر استراتيجية التحفيز والدافعية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل ان هناك اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التحفيز والدافعية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم، اذ بلغ معامل الارتباط R

(0.562) عند مستوى دلالة (α≤0.05)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.353) بمعنى ان ما قيمته (0.353) من التغيرات الحاصلة في توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية التحفيز والدافعية، كما بلغت قيمة تأثير β البالغة (0.468)، مما يعني ان زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التحفيز والدافعية ينعكس باثر ايجابي في مستوى توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة بقيمة (0.468)، ومما يؤكد هذه النتيجة قيمة T المحسوبة البالغة (7.033). وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم صحة قبول الفرضية الصفرية الثالثة مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد اثر ذو دلاله إحصائية لإستراتيجية التحفيز والدافعية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة (α≤0.05).

الفرضية الفرعية الرابعةHO1-4

لايوجد اثر ذو دلاله احصائية لاستراتيجية تقييم الاداء في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة (α≤0.05).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة استخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر التحفيز والدافعية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الخاويات العقبة، وكما يظهرها الجدول (4-19).

جدول (4-19)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجية تقييم الاداء في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
معايير المنظمة الساعية للتعلم	0.520	0.311	22.13	الانحدار	1	0.00	0.308	6.623	0.000
				البواقي	221				
				المجموع	222				

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$

يبين الجدول رقم (4-19) اثر استراتيجية تقييم الاداء في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل ان هناك اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية تقييم الاداء في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.52) عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.311) بمعنى ان ما قيمته (0.311) من التغيرات الحاصلة في توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية تقييم الاداء، كما بلغت قيمة تأثيرβ البالغة (0.308)، مما يعني ان زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية تقييم الاداء ينعكس باثر ايجابي في مستوى توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة بقيمة (0.308)، ومما يؤكد هذه النتيجة قيمة T المحسوبة البالغة (6.623). وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم صحة قبول الفرضية الصفرية الرابعة مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد اثر ذو دلاله إحصائية لإستراتيجية تقييم الاداء في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثانية HO2

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات أدارة الموارد البشرية(الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، التحفيز والدافعية، تقييم الاداء) في اداء الموظفين(مدى الالتزام بالسلامة العامة، الغياب والحضور، السلوك مع الاخرين، مدى القدرة على تحقيق الاهداف) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على اثر استراتيجيات أدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، التحفيز والدافعية، تقييم الاداء) في اداء العاملين(مدى الالتزام بالسلامة العامة، الغياب والحضور، السلوك مع الاخرين، مدى القدرة على تحقيق الاهداف) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة($0.05 \geq \alpha$) وكما يوضحه الجدول رقم (4-20).

الجدول رقم (4-20)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
اداء العاملين	0.715	0.561	55.19	الانحدار	4	0.00	الاستقطاب والاختيار	0.651	13.229	0.000
							التدريب والتنمية	0.629	11.022	0.000
				البواقي	218		التحفيز والدافعية	0.597	10.336	0.000
				المجموع	222		تقييم الأداء	0.537	10.101	0.000

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (4-20) اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتنمية، والتحفيز والدافعية، وتقييم الاداء) في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل الاحصائي ان هناك اثرا ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.715)، اما معامل التحديد R^2 فقد بلغت قيمته(0.561) بمعنى ان (0.561) من التغيرات الحاصلة في اداء العاملين يمكن ارجاعه الى الاهتمام باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة. وبالنظر الى قيمة درجة التأثير β البالغة (0.651) للاستقطاب والاختيار، و(0.629) للتدريب والتنمية، و(0.597) للدافعية والتحفيز، و(0.537) لتقييم الاداء، مما يعني ان زيادة

واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيبجيات ادارة الموارد البشرية بابعادها يؤدي الى زيادة في اداء العاملين لشركة ميناء الحاويات العقبة بقيمة (0.651) للاستقطاب والاختيار، و(0.629) للتدريب والتنمية، و(0.597) للدافعية والتحفيز، و(0.537) لتقييم الاداء. كذلك يلاحظ ان قيمة F المحسوبة بلغت (55.19) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومما يؤكد التأثير المعنوي لقيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة لكل بعد من ابعاد استراتيجيات ادارة الموارد البشرية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتائج تؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات أدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، التحفيز والدافعية، تقييم الاداء) في اداء العاملين(مدى الالتزام بالسلامة العامة، الغياب والحضور، السلوك مع الاخرين، مدى القدرة على تحقيق الاهداف) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وللتأكد من اثر كل بعد من استراتيجيات الموارد البشرية في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة، فقد قسمت الفرضية الرئيسة الثانية الى اربعة فرضيات فرعية، واستخدم اختبار تحليل الانحدار البسيط لاختبار صحة كل فرضية فرعية وعلى النحو التالي:

الفرضية الفرعية الاولى HO2-1

لا يوجد اثر ذو دلاله احصائية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى استخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر الاستقطاب والاختيار في اداء العاملين في شركة ميناء الخاويات العقبة، وكما يظهرها الجدول (4-21)

جدول (4-21)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجية الاستقطاب والاختيار في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
اداء العاملين	0.659	0.435	60.734	الانحدار	1	0.00	0.596	7.793	0.000
				البواقي	221				
				المجموع	222				

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (4-21)الى اثر استراتيجية الاستقطاب والاختيار في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل ان هناك اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار في اداء العاملين، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.659) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.435) بمعنى ان ما قيمته (0.435) من التغيرات الحاصلة في اداء العاملين في شركة ميناء حاويات العقبة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية الاستقطاب والاختيار، كما بلغت قيمة تأثير β البالغة (0.596)، مما يعني ان زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية الاستقطاب والاختيار ينعكس باثر ايجابي في اداء العاملين في شركة ميناء حاويات العقبة بقيمة (0.596)، ومما يؤكد هذه النتيجة قيمة T المحسوبة

البالغة (7.793). وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الصفرية الاولى مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد اثر ذو دلاله إحصائية لإستراتيجية الاستقطاب والاختيار في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية HO2-2

لا يوجد اثر ذو دلاله احصائية لاستراتيجية التدريب والتنمية في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية استخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر التدريب والتنمية في اداء العاملين في شركة ميناء الخاويات العقبة، وكما يظهرها الجدول (4-22)

جدول (4-22)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجية التدريب والتنمية في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
اداء العاملين	0.636	0.405	53.783	الانحدار	1	0.00	0.862	7.334	0.000
				البواقي	221				
				المجموع	222				

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم (4-22) اثر استراتيجية التدريب والتنمية في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل ان هناك اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التدريب

والتنمية في اداء العاملين، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.636) عند مستوى دلالة (α≤0.05)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.405) بمعنى ان ما قيمته (0.405) من التغيرات الحاصلة في اداء العاملين في شركة ميناء حاويات العقبة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية التدريب والتنمية، كما بلغت قيمة تأثير β البالغة (0.862)، مما يعني ان زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التدريب والتنمية ينعكس باثر ايجابي في مستوى توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة بقيمة (0.862)، ومما يؤكد هذه النتيجة قيمة T المحسوبة البالغة (7.334). وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم صحة قبول الفرضية الصفرية الثانية مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد اثر ذو دلاله إحصائية لإستراتيجية التدريب والتنمية في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة (α≤0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة HO2-3

لا يوجد اثر ذو دلاله احصائية لاستراتيجية التحفيز والدافعية في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة (α≤0.05).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة استخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر التحفيز والدافعية في اداء العاملين في شركة ميناء الخاويات العقبة، وكما يظهرها الجدول (4-23).

جدول (4-23)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجية التحفيز والدافعية في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
اداء العاملين	0.634	0.402	53.75	الانحدار	1	0.00	0.685	7.285	0.000
				البواقي	221				
				المجموع	222				

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05)

يبين الجدول رقم (4-23) اثر استراتيجية التحفيز والدافعية في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل ان هناك اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية التحفيز والدافعية في اداء العاملين، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.634) عند مستوى دلالة (α≤0.05)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.402) بمعنى ان ما قيمته (0.402) من التغيرات الحاصلة في اداء العاملين في شركة ميناء حاويات العقبة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية التحفيز والدافعية، كما بلغت قيمة تأثير β البالغة (0.685)، مما يعني ان زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية التحفيز والدافعية ينعكس باثر ايجابي في اداء العاملين في شركة ميناء حاويات العقبة بقيمة (0.685)، ومما يؤكد هذه النتيجة قيمة T المحسوبة البالغة (7.285). وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم صحة قبول الفرضية الصفرية الثالثة مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد اثر ذو دلاله إحصائية لإستراتيجية التحفيز والدافعية في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعةHO2-4

لا يوجد اثر ذو دلاله احصائية لاستراتيجية تقييم الاداء في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة استخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر التحفيز والدافعية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الخاويات العقبة، وكما يظهرها الجدول (4-24).

جدول (4-24)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير إستراتيجية تقييم الاداء في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
معايير المنظمة الساعية للتعلم	0.656	0.430	59.622	الانحدار	1	0.00	0.880	7.722	0.000
				البواقي	221				
				المجموع	222				

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم(4-24) اثر استراتيجية تقييم الاداء في اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل ان هناك اثر ذي دلالة احصائية لاستراتيجية تقييم الاداء في اداء العاملين، اذ بلغ معامل الارتباط R(0.656) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ

معامل التحديد R^2 (0.430) بمعنى ان ما قيمته(0.430) من التغيرات الحاصلة في اداء العاملين في شركة ميناء حاويات العقبة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باستراتيجية تقييم الاداء، كما بلغت قيمة تأثيرβ البالغة(0.880)، مما يعني ان زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باستراتيجية تقييم الاداء ينعكس باثر ايجابي في اداء العاملين في شركة ميناء حاويات العقبة بقيمة (0.880)، ومما يؤكد هذه النتيجة قيمة T المحسوبة البالغة(7.722). وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم صحة قبول الفرضية الصفرية الرابعة مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد اثر ذو دلاله إحصائية لإستراتيجية تقييم الاداء في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الثالثةHO_3

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاداء الموظفين(مدى الالتزام بالسلامة العامة، الغياب والحضور، السلوك مع الاخرين،مدى القدرة على تحقيق الاهداف) في معايير المنظمه الساعية للتعلم(خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد للوقوف على اداء الموظفين(مدى الالتزام بالسلامة العامة،الغياب والحضور،السلوك مع الاخرين،مدى القدرة على تحقيق الاهداف) في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم(خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة($0.05 \geq \alpha$) وكما يوضحه الجدول رقم (4-25).

الجدول رقم (4-25)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لاثر اداء العاملين في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار		T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم	0.708	0.501	25.782	الانحدار	4	0.000	مدى الالتزام بالسلامة العامة	0.565	4.434	0.000
							الغياب والحضور	0.559	3.756	0.000
				البواقي	218		السلوك مع الآخرين	0.349	3.210	0.000
				المجموع	222		القدرة على تحقيق الأهداف	0.321	3.110	0.000

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (4-25) اثر اداء العاملين(مدى الالتزام بالسلامة العامة،الغياب والحضور،السلوك مع الاخرين،مدى القدرة على تحقيق الاهداف) في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم(خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم) في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل الاحصائي ان هناك اثرا ذو دلالة احصائية لاداء العاملين في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.708)، اما معامل التحديد R^2 فقد بلغت قيمته(0.501) بمعنى ان (0.501) من التغيرات الحاصلة في معايير المنظمة الساعية للتعلم يمكن ارجاعه الى الاهتمام باداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة. وبالنظر الى قيمة درجة التأثير β البالغة (0.565) مدى الالتزام بالسلامة العامة، و(0.559) الغياب والحضور، و(0.349) للسلوك مع الاخرين، و(0.321) لمدى القدرة على تحقيق الاهداف، مما يعني ان زيادة واحدة في مستوى الاهتمام باداء العاملين بابعاده يؤدي الى زيادة في

توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم لشركة ميناء الحاويات العقبة بقيمة (0.565) لمدى الالتزام بالسلامة العامة، و(0.559) للغياب والحضور، و(0.349) للسلوك مع الاخرين، و(0.321) لمدى القدرة على تحقيق الاهداف. كذلك يلاحظ ان قيمة F المحسوبة بلغت (25.782) وهي ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، ومما يؤكد التأثير المعنوي لقيمة F المحسوبة قيم T المحسوبة لكل بعد من ابعاد اداء العاملين عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتائج تؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية اداء العاملين(مدى الالتزام بالسلامة العامة، الغياب والحضور، السلوك مع الاخرين، مدى القدرة على تحقيق الاهداف) في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم(خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الاولى1-HO3:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمدى الالتزام بالسلامة العامة في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى استخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر مدى الالتزام بالسلامة العامة في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الخاويات العقبة، وكما يظهرها الجدول (4-26)

جدول (4-26)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير مدى الالتزام بالسلامة العامة في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
معايير المنظمة الساعية للتعلم	0.596	0.569	27.33	الانحدار	1	0.00	0.736	5.665	0.000
				البواقي	221				
				المجموع	222				

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يشير الجدول رقم (4-26)الى اثر الالتزام بالسلامة العامة في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل ان هناك اثر ذي دلالة احصائية الالتزام بالسلامة العامة في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.596) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.569) بمعنى ان ما قيمته (0.569) من التغيرات الحاصلة في توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالالتزام بالسلامة العامة، كما بلغت قيمة تأثير β البالغة (0.736)، مما يعني ان زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالالتزام بالسلامة العامة ينعكس باثر ايجابي في مستوى توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة بقيمة (0.736)، ومما يؤكد هذه النتيجة قيمة T المحسوبة البالغة (5.665). وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم صحة قبول الفرضية الصفرية الاولى مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد اثر ذو دلاله إحصائية لمدى الالتزام بالسلامة العامة في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة (α≤0.05).

الفرضية الفرعية الثانية HO3-2:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للغياب والحضور في معايير المنظمه الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة (α≤0.05).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الاولى استخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر الغياب والحضور في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الخاويات العقبة، وكما يظهرها الجدول (4-26)

جدول (4-27)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير الغياب والحضور في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
معايير المنظمة الساعية للتعلم	0.583	0.536	23.228	الانحدار	1	0.00	0.719	5.221	0.000
				البواقي	221				
				المجموع	222				

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (α≤0.05)

يشير الجدول رقم (4-27)الى اثر الغياب والحضور في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل ان هناك اثر ذي دلالة احصائية للغياب والحضور في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.583) عند مستوى دلالة

($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.536) بمعنى ان ما قيمته (0.536) من التغيرات الحاصلة في توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالغياب والحضور، كما بلغت قيمة تأثيرβ البالغة (0.719)، مما يعني ان زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالغياب والحضور ينعكس باثر ايجابي في مستوى توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة بقيمة (0.719)، ومما يؤكد هذه النتيجة قيمة T المحسوبة البالغة (5.221). وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم صحة قبول الفرضية الصفرية الثانية مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد اثر ذو دلاله إحصائية للغياب والحضور في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة 3-HO3:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للسلوك مع الاخرين في معايير المنظمه الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة استخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر السلوك مع الاخرين في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الخاويات العقبة، وكما يظهرها الجدول (4-28).

جدول (4-28)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير السلوك مع الاخرين في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
معايير المنظمة الساعية للتعلم	0.535	0.326	23.86	الانحدار	1	0.00	0.425	5.918	0.000
				البواقي	221				
				المجموع	222				

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم (4-28) اثر السلوك مع الاخرين في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل ان هناك اثر ذي دلالة احصائية للسلوك مع الاخرين في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.535) عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R2 (0.326) بمعنى ان ما قيمته (0.326) من التغيرات الحاصلة في توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام بالسلوك مع الاخرين، كما بلغت قيمة تأثير β البالغة (0.425)، مما يعني ان زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام بالسلوك مع الاخرين ينعكس باثر ايجابي في مستوى توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة بقيمة (0.425)، ومما يؤكد هذه النتيجة قيمة T المحسوبة البالغة (5.918). وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم صحة قبول الفرضية الصفرية الثالثة مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد اثر ذو دلاله إحصائية للسلوك مع الاخرين في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة HO3-4:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقدرة على تحقيق الاهداف في معايير المنظمه الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة استخدم تحليل الانحدار البسيط للتحقق من اثر التحفيز والدافعية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الخاويات العقبة، وكما يظهرها الجدول (4-29).

جدول (4-29)

نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير القدرة على تحقيق الاهداف في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة

المتغير التابع	(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية		Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
معايير المنظمة الساعية للتعلم	0.516	0.302	21.26	الانحدار	1	0.00	0.401	5.077	0.000
				البواقي	221				
				المجموع	222				

*ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم (4-29) اثر اقدرة على تحقيق الاهداف في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة، حيث اظهر التحليل ان هناك اثر ذي دلالة احصائية للقدرة على تحقيق الاهداف في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم، اذ بلغ معامل الارتباط R (0.516)

عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، في حين بلغ معامل التحديد R^2 (0.302) بمعنى ان ما قيمته (0.302) من التغيرات الحاصلة في توافر معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام باقدرة على تحقيق الاهداف، كما بلغت قيمة تأثير β البالغة (0.401)، مما يعني ان زيادة بدرجة واحدة في مستوى الاهتمام باقدرة على تحقيق الاهداف ينعكس باثر ايجابي في مستوى توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة بقيمة (0.401)، ومما يؤكد هذه النتيجة قيمة T المحسوبة البالغة (5.077). وبهذه النتائج يؤكد صحة عدم صحة قبول الفرضية الصفرية الرابعة مما يقتضي رفضها، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد اثر ذو دلاله إحصائية للقدرة على تحقيق الاهداف في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية الرابعةHO4

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود اداء الموظفين (مدى الالتزام بالسلامة العامة،الغياب والحضور،السلوك مع الاخرين،مدى القدرة على تحقيق الاهداف) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis واستخدم البرنامج الاحصائي Amos V.21 المدعوم ببرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V.21 من اجل التحقق اذا كان هناك اثرا مباشرا او غير مباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة بوجود اداء العاملين(مدى الالتزام بالسلامة

العامة،الغياب والحضور،السلوك مع الاخرين،مدى القدرة على تحقيق الاهداف)كمتغير وسيط، وكما يوضحه الجدول رقم (4-30)، حيث تشير نتائج التحليل في الجدول المرقوم الى تأثير ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود اداء العاملين كمتغير وسيط، واشارت النتائج الى وجود تأثير ذي دلالة احصائية لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود اداء العاملين كمتغير وسيط، اذ بلغت قيمة chi^2 المحسوبة (5.653) وهي ذات دلالة معنوية عند ($\alpha \leq 0.05$)، كما بلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة (GFI)Goodness of Fit Index(0.995) وهو مقارب الى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). كما بلغ مؤشر الملائمة المقارن (CFI)Comparative Fit Index(0.993) وهو مقارب ايضا الى الواحد الصحيح، اضافة الى بلوغ مؤشر جذر متوسط مربع الخأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation(RSMEA) (0.021) وهي تقارب قيمة الصفر. وبناء على قيم الاحصائية المذكورة بلغ التأثير المباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في اداء العاملين(0.692)، مما يعني ان ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة توثر في اداء العاملين، وبالتالي فان زيادة الاهتمام بممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من شأنه ان يؤثر في اداء العاملين. وبنفس الاتجاه فقد بلغ التاثير المباشر لاداء العاملين في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم لشركة ميناء حاويات العقبة تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم (0.671)، وهو ما يشير الى ان اداء العاملين يؤثر في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم. وبالتالي فان زيادة الاهتمام باداء العاملين من شأنه ان يولد تأثيرا في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم. وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود اداء العاملين كمتغير وسيط (0.392). وهو ما يؤكد

الدور الذي يلعبه اداء العاملين في تعزيز ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية، ومن المؤشرات التي تعزز هذه النتيجة قيمة T المحسوبة لمعامل تاثير المسار الاول(**ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية - اداء العاملين**) (12.897)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني (**اداء العاملين - معايير المنظمة الساعية للتعلم**) (23.552)، مما يشير الى ان هناك تأثير لممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود اداء العاملين كمتغير وسيط في شركة ميناء الحاويات العقبة، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة الاهتمام بممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من قبل شركة ميناء الحاويات العقبة في ظل وجود اداء العاملين من شأنه ان يوجد تأثير في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم لهذه الشركة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود اداء الموظفين (مدى الالتزام بالسلامة العامة،الغياب والحضور،السلوك مع الاخرين،مدى القدرة على تحقيق الاهداف) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول(4-30)

نتائج تحليل المسار لتبيان الاثر المباشر وغير المباشر لممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود اداء العاملين كمتغير وسيط في شركة ميناء الحاويات العقبة

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيم معاملات التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Sig* مستوى الدلالة	RMSEA	CFI	GF	Chi^2 المحسوبة	البيان
0.00	12.897	HRMP → HRP	0.392	0.692	ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في اداء العاملين	0.025	0.021	0.993	0.995	5.653	ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود اداء العاملين
0.00	23.553	HRP → LOS		0.671	اداء العاملين في معايير المنظمة الساعية للتعلم						

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر الموائمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation — مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض ان يكون قيمته محصورة بين 0.05و0.08

HRMP : Human Resources Management Practices — ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

HRP : Human Resources Performance — اداء العاملين

LOS : Learning Organization Standards — معايير المنظمة الساعية للتعلم

الفرضية الفرعية الاولى HO4-1

لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود الالتزام بالسلامة العامة في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis واستخدم البرنامج الاحصائي Amos V.21 المدعوم ببرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من اجل التحقق اذا كان هناك اثرا مباشرا او غير مباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق

معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة بوجود بعد الالتزام بالسلامة العامة كمتغير وسيط، وكما يوضحه الجدول رقم (4-31)، حيث تشير نتائج التحليل في الجدول المرقوم الى تأثير ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود الالتزام بالسلامة العامة كمتغير وسيط، واشارت النتائج الى وجود تأثير ذي دلالة احصائية لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود الالتزام بالسلامة العامة كمتغير وسيط، اذ بلغت قيمة chi^2 المحسوبة (9.152) وهي ذات دلالة معنوية عند ($0.05\geq\alpha$)، كما بلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة (GFI)Goodness of Fit Index(0.989) وهو مقارب الى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). كما بلغ مؤشر الملائمة المقارن (0.985)(CFI)Comparative Fit Index وهو مقارن ايضا الى الواحد الصحيح، اضافة الى بلوغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation(RSMEA) (0.016) وهي تقارب قيمة الصفر. وبناء على قيم الاحصائية المذكورة بلغ التأثير المباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في الالتزام بالسلامة العامة (0.832)، مما يعني ان ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة توثر في الالتزام بالسلامة العامة، وبالتالي فان زيادة الاهتمام بممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من شأنه ان يؤثر في الالتزام بالسلامة العامة. وبنفس الاتجاه فقد بلغ التاثير المباشر للالتزام بالسلامة العامة في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم لشركة ميناء حاويات العقبة (0.782)، وهو ما يشير الى ان الالتزام بالسلامة العامة يؤثر في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم. وبالتالي فان زيادة الاهتمام بالالتزام بالسلامة العامة من شأنه ان يولد تأثيرا في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم. وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية

في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود **الالتزام بالسلامة العامة** كمتغير وسيط (0.529). وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الالتزام بالسلامة العامة في تعزيز ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية، ومن المؤشرات التي تعزز هذه النتيجة قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول(**ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية - الالتزام بالسلامة العامة)** (19.222)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني **(الالتزام بالسلامة العامة - معايير المنظمة الساعية للتعلم)** (25.775)، مما يشير الى ان هناك تأثير لممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود الالتزام بالسلامة العامة كمتغير وسيط في شركة ميناء الحاويات العقبة، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة الاهتمام بممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من قبل شركة ميناء الحاويات العقبة في ظل وجود الالتزام بالسلامة العامة من شأنه ان يوجد تأثير في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم لهذه الشركة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود الالتزام بالسلامة العامة في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول(4-31)

نتائج تحليل المسار لتبيان الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود الالتزام بالسلامة العامة كمتغير وسيط في شركة ميناء الحاويات العقبة

البيان	Chi^2 المحسوبة	GF	CFI	RMSEA	Sig* مستوى الدلالة	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Indirect Effect قيم معاملات التأثير غير المباشر	المسار	T المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة
ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود الالتزام بالسلامة العامة	9.152	0.989	0.985	0.016	0.000	ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الالتزام بالسلامة العامة	0.832	0.529	HRMP → CPS	19.222	0.00
						الالتزام بالسلامة العامة في معايير المنظمة الساعية للتعلم	0.782		CPS → LOS	25.775	0.00

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح
CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر الموائمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح
RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation — مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض ان يكون قيمته محصورة بين 0.05و0.08
HRMP : Human Resources Management Practices — ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
HRP : Human Resources Performance — اداء العاملين
CPS : Commitment to public safety — الالتزام بالسلامة العامة

الفرضية الفرعية الثانية HO4-2

لا يوجد اثر ذو دلاله احصائية لممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معايير المنظمه الساعية للتعلم بوجود الغياب والحضور في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis واستخدم البرنامج الاحصائي Amos V.21 المدعوم ببرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من اجل

التحقق اذا كان هناك اثرا مباشرا او غير مباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة بوجود بعد **الغياب والحضور** كمتغير وسيط، وكما يوضحه الجدول رقم (4-32)، حيث تشير نتائج التحليل في الجدول المرقوم الى تأثير ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود **الغياب والحضور** كمتغير وسيط، واشارت النتائج الى وجود تأثير ذي دلالة احصائية لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود **الغياب والحضور** كمتغير وسيط، اذ بلغت قيمة chi^2 المحسوبة (6.997) وهي ذات دلالة معنوية عند ($0.05 \geq \alpha$)، كما بلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة (GFI)Goodness of Fit Index(0.979) وهو مقارب الى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). كما بلغ مؤشر الملائمة المقارن Comparative Fit Index(CFI)(0.998) وهو مقارن ايضا الى الواحد الصحيح، اضافة الى بلوغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation(RSMEA) (0.038) وهي تقارب قيمة الصفر. وبناء على قيم الاحصائية المذكورة بلغ التأثير المباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في **الغياب والحضور**(0.791)، مما يعني ان ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة توثر في **الغياب والحضور**، وبالتالي فان زيادة الاهتمام بممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من شأنه ان يؤثر في **الغياب والحضور**. وبنفس الاتجاه فقد بلغ التاثير المباشر **للغياب والحضور** في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم لشركة ميناء حاويات العقبة (0.651)، وهو ما يشير الى ان **الغياب والحضور** يؤثر في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم. وبالتالي فان

زيادة الاهتمام **بالغياب والحضور** من شأنه ان يولد تأثيرا في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم. وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود **الغياب والحضور** كمتغير وسيط (0.429). وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الالتزام بالسلامة العامة في تعزيز ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية، ومن المؤشرات التي تعزز هذه النتيجة قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول**(ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية - الغياب والحضور)** (17.665)، فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني **(الغياب والحضور - معايير المنظمة الساعية للتعلم)** (19.291)، مما يشير الى ان هناك تأثير لممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود **الغياب والحضور** كمتغير وسيط في شركة ميناء الحاويات العقبة، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة الاهتمام بممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من قبل شركة ميناء الحاويات العقبة في ظل وجود **الغياب والحضور** من شأنه ان يوجد تأثير في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم لهذه الشركة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود الغياب والحضور في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول(4-32)

نتائج تحليل المسار لتبيان الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود الغياب والحضور كمتغير وسيط في شركة ميناء الحاويات العقبة

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيم معاملات التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Sig* مستوى الدلالة	RMSEA	CFI	GF	Chi^2 المحسوبة	البيان
0.00	17.665	HRMP → AA	0.429	0.791	ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في الغياب والحضور	0.000	0.038	0.998	0.979	6.997	ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود الغياب والحضور
0.00	19.291	AA → LOS		0.651	الغياب والحضور في معايير المنظمة الساعية للتعلم						

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر الموائمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation — مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض ان يكون قيمته محصورة بين 0.05و0.08

HRMP : Human Resources Management Practices — ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

HRP : Human Resources Performance — اداء العاملين

AA : Absenteeism and attendance — الغياب والحضور

الفرضية الفرعية الثالثة HO4-3

لا يوجد اثر ذو دلاله إحصائية لممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود السلوك مع الآخرين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis واستخدم البرنامج الاحصائي Amos V.21 المدعوم ببرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من اجل التحقق اذا كان هناك اثرا مباشرا او غير مباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق

معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة بوجود بعد **السلوك مع الاخرين** كمتغير وسيط، وكما يوضحه الجدول رقم (4-33)، حيث تشير نتائج التحليل في الجدول المرقوم الى تأثير ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود **السلوك مع الاخرين** كمتغير وسيط، واشارت النتائج الى وجود تأثير ذي دلالة احصائية لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود **السلوك مع الاخرين** كمتغير وسيط، اذ بلغت قيمة chi^2 المحسوبة (11.611) وهي ذات دلالة معنوية عند ($0.05 \geq \alpha$)، كما بلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة (GFI)Goodness of Fit Index(0.951) وهو مقارب الى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). كما بلغ مؤشر الملائمة المقارن (0.984)(CFI)Comparative Fit Index وهو مقارن ايضا الى الواحد الصحيح، اضافة الى بلوغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation(RSMEA) (0.008) وهي تقارب قيمة الصفر. وبناء على قيم الاحصائية المذكورة بلغ التأثير المباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في **السلوك مع الاخرين** (0.561)، مما يعني ان ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة توثر في **السلوك مع الاخرين،** وبالتالي فان زيادة الاهتمام بممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من شأنه ان يؤثر في **السلوك مع الاخرين.** وبنفس الاتجاه فقد بلغ التاثير المباشر **للسلوك مع الاخرين** في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم لشركة ميناء حاويات العقبة (0.513)، وهو ما يشير الى ان **السلوك مع الاخرين** يؤثر في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم. وبالتالي فان زيادة الاهتمام **بالسلوك مع الاخرين** من شأنه ان يولد تأثيرا في تحقيق معايير

المنظمة الساعية للتعلم. وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود **السلوك مع الاخرين** كمتغير وسيط (0.531). وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الالتزام بالسلامة العامة في تعزيز ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية، ومن المؤشرات التي تعزز هذه النتيجة قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول(**ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية - السلوك مع الاخرين)** (10.555) فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني **(السلوك مع الاخرين- معايير المنظمة الساعية للتعلم)** (9.888)، مما يشير الى ان هناك تأثير لممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود **السلوك مع الاخرين** كمتغير وسيط في شركة ميناء الحاويات العقبة، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة الاهتمام بممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من قبل شركة ميناء الحاويات العقبة في ظل وجود **السلوك مع الاخرين** من شأنه ان يوجد تأثير في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم لهذه الشركة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود السلوك مع الاخرين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول(4-33)

نتائج تحليل المسار لتبيان الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود السلوك مع الآخرين كمتغير وسيط في شركة ميناء الحاويات العقبة

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيم معاملات التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Sig* مستوى الدلالة	RMSEA	CFI	GF	Chi^2 المحسوبة	البيان
0.00	10.555	HRMP ↓ BO	0.531	0.561	ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في السلوك مع الاخرين	0.000	0.008	0.984	0.951	11.611	ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود السلوك مع الاخرين
0.00	9.888	BO ↓ LOS		0.513	السلوك مع الاخرين في معايير المنظمة الساعية للتعلم						

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح
CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر الموائمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح
RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation — مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض ان يكون قيمته محصورة بين 0.05و0.08
HRMP : Human Resources Management Practices — ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
HRP : Human Resources Performance — اداء العاملين
BO : Behavior with others — السلوك مع الاخرين

الفرضية الفرعية الرابعة HO4-4

لا يوجد اثر ذو دلاله احصائية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود القدرة على تحقيق الاهداف في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis واستخدم البرنامج الاحصائي Amos V.21 المدعوم ببرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من اجل التحقق اذا كان هناك اثرا مباشرا او غير مباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق

معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة بوجود بعد **القدرة على تحقيق الاهداف** كمتغير وسيط، وكما يوضحه الجدول رقم (4-34)، حيث تشير نتائج التحليل في الجدول المرقوم الى تأثير ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود **القدرة على تحقيق الاهداف** كمتغير وسيط، واشارت النتائج الى وجود تأثير ذي دلالة احصائية لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود **القدرة على تحقيق الاهداف** كمتغير وسيط، اذ بلغت قيمة chi^2 المحسوبة (9.672) وهي ذات دلالة معنوية عند ($0.05 \geq \alpha$)، كما بلغت قيمة مؤشر ملائمة الجودة Goodness of Fit (GFI) Index(0.996) وهو مقارب الى قيمة الواحد صحيح (الملائمة التامة). كما بلغ مؤشر الملائمة المقارن Comparative Fit Index (CFI)(0.972) وهو مقارن ايضا الى الواحد الصحيح، اضافة الى بلوغ مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation(RSMEA) (0.024) وهي تقارب قيمة الصفر. وبناء على قيم الاحصائية المذكورة بلغ التأثير المباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في **القدرة على تحقيق الاهداف** (0.492)، مما يعني ان ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة توثر في **القدرة على تحقيق الاهداف**، وبالتالي فان زيادة الاهتمام بممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من شأنه ان يؤثر في **القدرة على تحقيق الاهداف**. وبنفس الاتجاه فقد بلغ التاثير المباشر **للقدرة على تحقيق الاهداف** في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم لشركة ميناء حاويات العقبة (0.478)، وهو ما يشير الى ان **القدرة على تحقيق الاهداف** يؤثر في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم. وبالتالي فان زيادة الاهتمام **بالقدرة على تحقيق الاهداف** من

شأنه ان يولد تأثيرا في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم. وقد بلغ التأثير غير المباشر لممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود **القدرة على تحقيق الاهداف** كمتغير وسيط (0.432). وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه الالتزام بالسلامة العامة في تعزيز ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية، ومن المؤشرات التي تعزز هذه النتيجة قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الأول**(ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية - القدرة على تحقيق الاهداف)** (12.457) فيما بلغت قيمة T المحسوبة لمعامل تأثير المسار الثاني **(القدرة على تحقيق الاهداف - معايير المنظمة الساعية للتعلم)** (10.679)، مما يشير الى ان هناك تأثير لممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود **القدرة على تحقيق الاهداف** كمتغير وسيط في شركة ميناء الحاويات العقبة، وهذه النتيجة تشير الى ان زيادة الاهتمام بممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من قبل شركة ميناء الحاويات العقبة في ظل وجود **القدرة على تحقيق الاهداف** من شأنه ان يوجد تأثير في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم لهذه الشركة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على :

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود القدرة على تحقيق الاهداف في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول(4-34)

نتائج تحليل المسار لتبيان الأثر المباشر وغير المباشر لممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود القدرة على تحقيق الاهداف كمتغير وسيط في شركة ميناء الحاويات العقبة

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيم معاملات التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر		Sig* مستوى الدلالة	RMSEA	CFI	GF	Chi^2 المحسوبة	البيان
0.00	12.457	HRMP → AAG	0.432	0.492	ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في القدرة على تحقيق الاهداف	0.000	0.024	0.972	0.996	9.672	ممارسات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود ا القدرة على تحقيق الاهداف
0.00	10.679	AAG → LOS		0.478	القدرة على تحقيق الاهداف في معايير المنظمة الساعية للتعلم						

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one	مؤشر ملائمة الجودة ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح
CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one	مؤشر الموائمة المقارن ومن المفترض ان يقترب من الواحد صحيح
RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض ان يكون قيمته محصورة بين 0.05و0.08
HRMP : Human Resources Management Practices	ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية
HRP : Human Resources Performance	اداء العاملين
AAG : Aability to achieve goals	القدرة على تحقيق الاهداف

الفصل الخامس

مناقشة النتائج...والتوصيات

(5-1): مقدمة

(5-2): النتائج

(5-2): التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج....والتوصيات

(5-1) مقدمة

يتضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تمّ التوصل إليها في ضوء التحليل لاسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها والتوصيات التي انبثقت عن النتائج، وكما يأتي:

(5-2) النتائج

1. بينت النتائج ان مستوى درجة ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة. وكانت درجة الممارسة لكل بعد من ابعاد ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- بينت النتائج ان مستوى درجة ممارسة استراتيجية الاستقطاب والاختيار للموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة.
- بينت النتائج ان مستوى درجة **ممارسة استراتيجية الدافعية والتحفيز** للموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة.
- بينت النتائج ان مستوى درجة **ممارسة استراتيجية التدريب والتنمية** للموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة.
- بينت النتائج ان مستوى درجة **ممارسة استراتيجية تقييم الاداء** للموارد البشرية في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت متوسطة.

2. اظهرت نتائج التحليل ان مستوى اداء العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة كانت مرتفعة. وكان مستوى اداء العاملين لكل بعد من ابعاد متغير اداء العاملين على النحو التالي:

- بينت النتائج ان مستوى الاداء للعاملين المتعلق ببعد الالتزام بالسلامة العامة في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة كان مرتفعا.
- بينت النتائج ان مستوى الاداء للعاملين المتعلق ببعد الحضور والغياب في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة كان مرتفعا.
- بينت النتائج ان مستوى الاداء للعاملين المتعلق ببعد السلوك مع العاملين في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة كان مرتفعا.
- بينت النتائج ان مستوى الاداء للعاملين المتعلق ببعد القدرة على تحقيق الاهداف في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة كان مرتفعا.

3. اشارت نتائج التحليل الاحصائي المتعلق بمعايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة انها متوسطة. وكان مستوى تطبيق معايير المنظمة الساعية للتعلم لكل بعد من ابعاد متغير المنظمة الساعية للتعلم على النحو التالي:

- بينت النتائج ان مستوى معيار التطبيق لبعد خلق فرص التعلم المستمر في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة كان متوسطا.
- بينت النتائج ان مستوى التطبيق للمعيار المتعلق ببعد تشجيع الحوار والاستفهام في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة كان متوسطا.

- بينت النتائج ان مستوى التطبيق للمعيار المتعلق ببعد تشجيع التجارب والتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة من وجهة نظر مجتمع الدراسة كان متوسطا.

وقد تُعزى هذه النتيجة المتوسطة إلى أن غالبية العاملين ليست لديهم فكرة واضحة، أو معرفة وافية عن المنظمة الساعية للتعلّم، وما الإجراءات التي يمكن اتباعها من أجل أن تكون منظمتهم منظمة ساعية للتعلّم، وربما تعود هذه النتيجة إلى عدم الاستقرار الوظيفي للعاملين، كونهم يعملون بعقود مؤقتة لفترة قصيرة، وليس هناك ضمان لبقائهم في أعمالهم، مما قد يحول دون تكوين تصور واف عن منظمتهم التي يعملون فيها، أو ربما كان اهتمامهم ضعيفاً عما يجري في هذه المنظمة، ومع إن الدرجة المتوسطة لا تعطي مؤشراً مفضلاً لهذه المنظمة إلا أنها يمكن عدّها انطباعاً إيجابياً عن درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في شركة ميناء الحاويات العقبة.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة الشريفي وآخرون (2012) والتي أظهرت أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في جامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة، كما اتفقت مع نتائج النسور (2010) التي توصلت إلى أن امتلاك وزارة التربية والتعليم الأردنية لخصائص منظمة التعلّم كان متوسطاً، واتفقت أيضاً مع دراسة عبابنة (2007) التي أشارت نتائجها ألى أن العاملين في المدارس الأردنية يمارسون الضوابط الخمسة للمدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة.

4. اشارت نتائج التحليل الى وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات أدارة الموارد البشرية في معايير المنظمه الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة عبابنة (2007) والتي أظهرت أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم كانت متوسطة، كما اتفقت مع نتائج الرجوب (2008) التي توصلت إلى أن هناك اثر

لمارسات استراتيجيات الموارد البشرية في تعزيز معايير المنظمة الساعية للتعلم، واتفقت أيضاً مع دراسة عباينة (2007) التي أشارت نتائجها ألى أن العاملين في المدارس الأردنية يمارسون الضوابط الخمسة للمدرسة كمنظمة متعلمة بدرجة متوسطة. واختلفت مع دراسة الرسول وكاظم (2009) التي اظهرت ان توافر المعايير في المنظمات التي بحثتها الدراسة كانت مرتفعة.

5. وجود اثر ذو دلاله إحصائية لإستراتيجية الاستقطاب والاختيار في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
6. وجود اثر ذو دلاله إحصائية لإستراتيجية التدريب والتنمية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
7. وجود اثر ذو دلاله إحصائية لإستراتيجية التحفيز والدافعية في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
8. وجود اثر ذو دلاله إحصائية لإستراتيجية تقييم الاداء في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).
9. وجود أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات أدارة الموارد البشرية مجتمعة(الاستقطاب والاختيار، التدريب والتنمية، التحفيز والدافعية، تقييم الاداء) في اداء الموظفين(مدى الالتزام بالسلامة العامة، الغياب والحضور، السلوك مع الاخرين، مدى القدرة على تحقيق الاهداف) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة حسن (2012) والتي أظهرت أن ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية كان لها اثر ايجابي في تعزيز اداء العاملين في المنظمات المبحوثة، كما اتفقت مع

نتائج Fey (2000) التي توصلت إلى أن هناك اثر ايجابي لوظائف ادارة الموارد البشرية في اداء العاملين وبالذات في تقييم الاداء وتحقيق اهداف المنظمة.

10. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التدريب والتنمية في اداء الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

11. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التحفيز والدافعية، في اداء الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

12. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجية تقييم الاداء في اداء الموظفين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$).

13. وجود أثر ذو دلالة معنوية لاداء العاملين بابعاده(مدى الالتزام بالسلامة العامة، الغياب والحضور، السلوك مع الاخرين، مدى القدرة على تحقيق الاهداف) في توفير معايير المنظمة الساعية للتعلم(خلق فرص للتعلم المستمر، تشجيع الحوار والاستفهام، تشجيع التجارب والتعلم) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

واتفقت هذه النتائج مع نتائج الشريفي والصرايرة والناظر (2012) والتي أظهرت أن درجة توافر أبعاد منظمة التعلّم في جامعة الشرق الأوسط كانت متوسطة وان لها اثر ايجابي من خلال تاثرها بوظائف ادارة الموارد البشرية، كما اتفقت مع نتائج الكساسبة واخرون (2010) التي توصلت إلى أن وظائف ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار والتعيين والتطوير والتدريب)لها اثر في تعزيز معايير المنظمة الساعية للتعلم في مجموعة طلال ابو غزالة موضع البحثً، واتفقت أيضاً مع دراسة chage & Lee(2007) التي أشارت نتائجها ألى أن اداء العاملين يؤثر في تعزيز معايير المنظمة الساعية للتعلم.

14. وجود اثر ذو دلاله إحصائية لبعد اداء العاملين الالتزام بالسلامة العامة في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

15. وجود اثر ذو دلاله إحصائية لبعد اداء العاملين الحضور والغياب في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

16. وجود اثر ذو دلاله إحصائية لبعد اداء العاملين السلوك مع الاخرين في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

17. وجود اثر ذو دلاله إحصائية لبعد اداء العاملين القدرة على تحقيق الاهداف في معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

18. وجود أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود اداء الموظفين (مدى الالتزام بالسلامة العامة،الغياب والحضور،السلوك مع الاخرين،مدى القدرة على تحقيق الاهداف) في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

19. يوجد اثر ذو دلاله إحصائية لاستراتيجيات الموارد البشرية في تحقيق معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود الالتزام بالسلامة العامة في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

20. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود الغياب والحضور في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

21. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود السلوك مع الاخرين في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة $(\alpha \le 0.05)$.

22. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية في معايير المنظمة الساعية للتعلم بوجود القدرة على تحقيق الاهداف في شركة ميناء الحاويات العقبة عند مستوى الدلالة $(\alpha \le 0.05)$.

(5-3)التوصيات

في ضوء النتائج التي تمّ التوصل إليها، يوصي الباحث بما يأتي:

1. الاستمرارية والتركيز على اهمية ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية من خلال تعزيز استراتيجيات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية والدافعية والتحفيز وتقييم الاداء، حيث ان استراتيجيات ادارة الموارد البشرية المعتمدة في الدراسة الحالية بينت ان هناك اثرا اداء العاملين وهو ما تطابق مع الدراسات السابقة، وعليه فان على شركة ميناء الحاويات العقبة ان تعزز من اعتمادها على استراتيجيات الموارد البشرية.
2. التركيز على استراتيجية الاستقطاب والاختيار باعتبارها من الاستراتيجيات المهمة وبما تعكسه من كفاءة وانتاجية مستقبلية للموارد البشرية، حيث ان مستوى الممارسة كان فيها متوسطا.
3. التركيز على الممارسة القوية لاستراتيجية التدريب والتنمية لما لها من انعكاس في تنمية المنظمة وتهياتها لتطبيق وممارسة معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء الحاويات العقبة.

4. تعزيز اداء العاملين لما له من انعكاس كمتغير وسيط في ترسيخ معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة.

5. تعزيز معيار خلق فرص للتعلم المستمر حيث اظهرت النتائج ان هناك درجة متوسطة من التطبيق في شركة ميناء حاويات العقبة.

6. التأكيد على معيار تشجيع الحوار والاستفهام لما له من انعكاس في ترسيخ التعلم في شركة ميناء حاويات العقبة.

7. تشجيع التجارب والتعلم كأحد معايير المنظمة الساعية للتعلم في شركة ميناء حاويات العقبة لما له من انعكاس في تقوية وتحديد اتجاه الشركة المبحوثة نحو تقوية وتطبيق المعايير التي تسمح بان تكون الشركة من الشركات الساعية للتعلم.

الدراسات المستقبلية:

1. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مؤسسات حكومية في منطقة عمان على ان تكون دراسة مقارنة.

2. إجراء دراسات تتناول العلاقة بين المنظمة الساعية للتعلّم ومتغيرات أخرى مثل: الرضا الوظيفي، والمناخ التنظيمي، والروح المعنوية للعاملين.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

أبو حشيش، بسام محمد، ومرتجى، زكي رمزي (2011). مدى توافر أبعاد منظمة التعلّم في جامعة الأقصى من وجهة نظر العاملين فيها، **مجلة الجامعة الإسلامية**، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (19)، العدد (2)، ص397-438.

أبو خضير، إيمان، (2006)، **إدارة التعلم التنظيمي في معهد الإدارة العامة بالمملكة العربيـــة السعودية المنظمة المتعلمة تصور مقترح لتطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، السعودية.

أبو خضير،ايمان سعود (2007)، **التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة – اتجاهات ادارية حديثة لتطوير منظمات القرن 21**. الرياض :دار المؤيد.

أبو دية، جمال وصالحية، لؤي محمد،(2005)، تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد(25)، العدد(1)، ص86.

أبو زايد، بسمة، (2008)، **واقع إدارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره**، أطروحة دكتوراه غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.

أبو شيخية، نادر أحمد،(2000)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار الصفاء للنشر، عمان: دار أسامة.

الحكيم، ليث، (2009)، دور أدوات التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة استطلاعية لآراءء عينة من القيادات الإدارية في جامعة الكوفة، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد 11، العدد 2.

الحواجرة، كامل،(2011)، المنظمة المتعلمة والاستعداد التنظيمي المدرك للتغيير الاستراتيجي، **المجلة الاردنية في ادارة الاعمال**، مجلد 7، العدد3.

العصيمي، عواطف، (2007)، **التعلم التنظيمي ودوره في عملية التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

العلي، عبد الستار، (2006)، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

ثابت زهير (2006)، **كيف تقيم إداء الشركات والعاملين؟**، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة – 87.

جبران، علي محمد (2011). المدرسة كمنظمة متعلّمة والمدير كقائد تعليمي من وجهة نظر المعلّمين في الأردن، **مجلة الجامعة الإسلامية**، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (19)، العدد (1)، ص227-458.

جواد، شوقي ناجي،(2009)، **المرجع المتكامل في الإدارة الإستراتيجية**، الأردن: دار الحامد للنشر.

حرحوش، عادل، والسالم مؤيد (2009)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، ط2، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

حسن، فلاح حسن، (2009)، **إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

حسونة،فيصل،(2008)، **ادارة الموارد البشرية** عمان:دار اسامة للنشر والتوزيع،الاردن.

حمود خضير، كاظم (2007)، " **إدارة الموارد البشرية**،دار الميسره للنشر والتوزيع، عمان – الاردن.

درة، عبدالباري(2003)، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، **بحوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الادارية**، جامعة الدول العربية، العدد، 382، القاهرة.

الرجوب، غادة (2008). **التعلّم التنظيمي من وجهة نظر الإداريين في جامعة اليرموك**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الرسول، حسين علي عبد، وكاظم، عبدالله، (2009)، تقويم واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية، **مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية**، المجلد(11)، العدد(2)، 52-66.

رضا، هاشم حمدي (2010)، **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية**، ط (1)، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

رمضان زياد، الدهان أميمة، وآخرون (2012)، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط (10) مركز الكتب الأردني: عمان.

رواية، محمد حسن (2001)، **ادارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية.

زهير، ثابت(2001)،**كيف تقييم اداء الشركات والعاملين**، ط1، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة.

زويلف، مهدي حسن (2001)، **إدارة الموارد البشرية مدخل كمي**، ط (1)، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

السالم، سعيد والصالح، حرحوش (2002)، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

سلطان، محمد السعيد (2003)،**السلوك التنظيمي**، دن، دار الجامعة الجديدة للطباعة والنشر الاسكندرية.

سملالي يحضيه (2005)، " **أثر التيسير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**" رسالة دكتوراه غير منشورة – الجزائر.

سهيلة محمد،عباس(2002)، "**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل للانتاج والتوزيع، عمان – الاردن.

الشريفي، عباس والصرايرة، خالد والناظر، ملك (2012). درجة توافر أبعاد المنظمة المتعلّمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، **مجلة العلوم التربوية**، المجلد (20)، العدد (1)، ص209-257.

شنوفي، نور الدين (2004)، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في الؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز**، رسالة دكتوراه غير منشورة جامعة الجزائر – الجزائر.

صالح، محمد فالح (2004)، **إدارة الموارد البشرية**، ط (1)، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

صلاح، عبدالباقي،(2001)، **قضايا إدارية معاصرة ومداخل حديثة**، الدار الجامعية، مصر.

طويقات، أمجد فهد نهار، (2010)، "**بناء أنموذج لمنظمة التعلم لتحسين الأداء المؤسسي في المصارف التجارية الأردنية**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

عبابنة، رائد إسماعيل، والعدوان، ياسر مناع (2007). **العوامل المؤثرة في ممارسة التعلّم التنظيمي في البلديات الأردنية**، المؤتمر الأول حول إدارة تنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

عبوي، زيد منير،(2007)، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

العزاوي، نجم عبدالله وجواد، عباس حسين، (2010)، **تطور إدارة الموارد البشرية**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

عقيلي، عمر وصفي، (2006)، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العلي، عبد الستار، وقنديلجي، عامر، (2006)، "**إدارة المعرفة**"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

عيسى، محمود حسين (2007)، " **استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في انجاز استراتيجية المنظمة**.

الكساسبة،محمد ؛والفاعوري،عبير ؛والعمـيان،محمود،(2010)، دور وظائف ادارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة،**المجلة الاردنية في ادارة الاعمال**،المجلد(6)، العـدد (2) :163-183.

مشيل آرمسترونج (2001)، **ادا كنت مديرا ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً**، مكتبة جرير لترجمة والنشر والتوزيع، ط 1.

المطرفي، شعيل بخيت (2005)، **الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء: دراسة مسحية بادارة جوازات منطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشورة رياض.

النجار، فريد (2007)، **الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية.

نجم، نجم عبود، (2004)،"**إدارة المعرفة، المفاهيم الاستراتيجيات والعمليات**، عمان: مؤسسة الوراق للنشر.

النسور، أسماء سالم (2010). **أثر خصائص المنظمة المتعلّمة في تحقيق التميّز المؤسسي: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمّان، الأردن.

اليعقوبي، علي،(2011)، **واقع فاعلية أداء تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في النظام التربوي بسلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

Adrianne K. (2005). What campuses need to know about organizational learning and the learning organization, **New Directions for Higher Education**, (131), 7-22.

Alain Labruffe,(2003) **Management des compétences, construire votre référentiel**, Afnor, Saint- Denis, France, p : 51.

Allerton , haidee, (1995) " The Elements of performance management , **training & development** , V.49,No.2, pp 9-10.

Armstrong ,Michael (2009) "**Human Resource Management Practice**", 1th ed, Cambridge University Press. Personnel Management, Hand Books.

Brasco S. (2009). **The relationship between learning organization principles and student achievement in catholic schools**. DAI, A69/07.

Brewster, Chris et al., (2000), **Contemporary Issues in Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage**, Oxford University Press, Cape Town, P. 56.

Carameli ,Abraham & Sheaffer , Zachary , (2008) ,How learning leadership and organizational learning from Failues Enheance Perceived Organizational capacity to adopt to the Task Environment ,**The journal of Applied Behavioral Science** ,Vol.44,No.4,PP:468-489.

Change, Su-chao & Lee, Ming – Shing (2007). "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction", **The Learning Organization**, Vol. 14, No. 2, p 155-185.

Cook, J.A., Staniforth, D. and Stewart, J. (1997), "**The Learning Organisation in the Public Services**", Gower, Hampshire.

Denisi,A,& Griffin,W.(2001), **Human Resource management**,Houghton

Mifflin Company,New –york.

Edgar, F., & A. Greare, (2005). HRM practice and employee attitudes: Different measures – different results. **Personnel review**,Vol.34,No.5,PP: 534–549.

Edralin, Divina, M, (2010)، Human resource management Practice :**Drives For Stimulating Corporate Entrepreneu rship In Large Companies In The Philippines Dlsu Business& Ecanomic Review**, Vol.19, No.2,PP:25-41.

Ellinger, Anderea; Yang, Biayin, and Ellinger, Alexander. (2000). **Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.

Fahey, Kathryn.(2008). **Learning To Lead: Leading To Learn in A Postsecondary Learning Organization**, master thesis , Royal Roads Universe (UK).

Fey, F.C., & I. Bjorkman, (2000)، **The Effect of Human Resource Management Practices on MNC, Subsidiary Performance in Russia**. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration 6.

Garvin, D., Edmondson, A., & Gino, F. (2008). Is Yours a Learning Organization? **Harvard Business Review**, Vol.8, No.6(3), 109-116.

Garvin, David A. (1993). Building A Learning Organization. **Harvard Business Review**, July-Aug, P 78-92.

Gomez- Mejia L. R, Balkin D. B & Cardy R. L., (1998): **Management Human Resource**. 10/e, New Jersey, Prentice–Hall, International, Inc.

Hall L. & Torrington. (1998): **Human Resource Management**, 4/e,London, Prentice Hall Europe.

Hall S., (1998): **The Great Moving Nowhere Show**. Marxism Today Nov / Dec, PP. 9–14.

Hill; C. & Jones; G, (2001), **Strategic management Theory**, 5th/ed., Houghton Mifflin Co., New York. http://www.psasir.upm.edu.my/6525

Hunger, J. David, and Wheelen, Thomas L. (2007). **Essentials of Strategic Management**, New Jersey, Pearson: Prentice Hall.

Inyang, Benjamin James(2010)," **Strategic Human Resource Management (SHRM): A Paradigm Shift for Achieving Sustained Competitive Advantage in Organization**", International Bulletin of Business Administration,Euro Journals, Inc.

Ivancevich J. M., (1998**): Human Resource Management**. 7/e, USA, McGraw-Hall Companies, Inc.

Joo Ho P. (2008). Validation of Senges learning organization model with teachers of vocational schools at the Seoul mena, **Asian Pacific Education Review**, Vol. 9, No (3), pp. 270-284

Kaplan, R. S., and D. P. Norton,(2004). "**The Strategy Maps**", Harvard Business School Press, Boston,

Katou A.A. , (2008), Measuring the impact of HRM on organizational performance, **Journal of Industrial Engineering and Management**. Vol.1, No.2,PP: 119-14.

Kerka, S. (1995). **The Learning Organization**: myths & Realities. Eric.

Kumar, N. and Idris, K.,(2006),An Examination of Educational Institutions' Knowledge Performance: Analysis, Implications and Outlines for Future Research, **The Learning Organization**, Vol.13, No.1, PP: 96-116.

Marquardt, M. J. (2002), **"Building the learning organization: mastering the five elements for corporate learning"**, Palo Alto, USA: Davies-Black Inc. Clearninghouse, http://ericacve.org/docs/mr000004.htm.

Marsick, V. & Watkins, K. (1999). **Facilitating Learning Organizations: Making Learning Count**. Brookfield, VT: Gower.

Marsick, V. J. & Watkins, K. E., (2004), "The learning organization: An

integrative vision for HRD", **Human Resource Development Quarterly**, Vol.5, No.4: 353-360.

Mathis R & Jackson J., (1994): **Human Resource Management**. 5/e, Minneapolis / St – Paul. Publishing.

Moilanen, R. (2001). Diagnostic tool for learning organizations. **The Learning Organization,** Vol.8, no.1,PP: 6-20.

Molamin. R.(2001)."Alearning Organization : Machine or Human? ", Unminersty of Jyvarula , **Seminaarinr** , 15, fin , Finland , Vol.63, No.4 of Dissertation Abstracts International.

Naresh K. (2005). **The relationships between learning organization dimensions and performance among Malaysian private institutions of higher learning**, PhD Dissertation, University Putra Malaysia.

Noe , et. Al , (2003), **Human Resource Management**, McGraw - Hill Co., Inc U.S.A., p: 256.

Noe R. A, Hollenbeck J. R., Gerhard B & Patrick M. R., (1994): **Human resource management**. Resource Management : Gaining Competitive Advantage, Illinois: Richard D. Irwin.Retrieved: 12/12/2012

Schular R. S. & Jackson S., (1987): Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices, **Academy of Management Executive**, Vol.1,No.3,PP: 209–13.

Senge, P. (2006). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.

Senge, Peter M. ,(1990), **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.

Shahzad, K., S. Bashir, & I.M. Ramay , (2008), Impact of HR Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan, **International**

Review of Business Research Papers, Vol. 4,No. 2 p: 302-315.

Smith, A. and MC Donald ,d.(1995).”Aproven connection : performance management and cusiness results “ , **compensation and benefits review** , Vol.27 No.1, pp:55-64.

Tompkins, J, (2002) "Strategic Human Resource Management in Government Unresolved issues", **Public Personnel Management**, Vol. 31, No.1.

Watkins, K., and Marsik, V. (1992). Building the Learning Organization: a New Role for Human Resource Developer. **Studies In Continuing Education**, Vol. 14, No.2 : P 115-29.

Watson, Paul, (2002)، **Implementing the European Foundation for Quality Management Excellence Model**, FIG XXII International Congress Washington, D.C. USA.

Wheelen, T., & Hunger, J. (2006). **Strategic Management and Business Policy**. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Wheelen, T.L and Hunger, D.J (2002), S**trategic management and business policy**, (Eighth ed), prentice Hall ,New jersey.

Yang, B. et. Al, (2004), "The Construct of the Learning Organization:Dimensions: Management and Validation", **Human Recourse Development Quarterly**, Vol. 15, No. 1.

ملحق (1)
استبانة الدراسة

جامعة الشرق الأوسط

كلية الاعمال

قسم إدارة الاعمال

أخي الموظف

أختي الموظفة

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة تهدف إلى تعرّف أداء الموظفين كمتغير وسيط في العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والمنظمة الساعية للتعلم:" دراسة تطبيقية على شركه ميناء الحاويات العقبة(ACT)" كجزء مكمّل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال في كلية الاعمال في جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لكونكم من العاملين في الشركة موضع البحث والدراسة، يُرجى التفضل بملء الاستبانة المرفقة، وذلك بعد قراءة كل فقرات الاستبانة بدقة وتمعّن، ثم الإجابة عن القسم الأول المتعلّق بالبيانات الشخصية للموظف، ثم تعبئة القسم الثاني المتعلّق باستراتيجيات الموارد البشرية ثم القسم الثالث المتعلق باداء العاملين والقسم الاخير المتعلق بمعايير المنظمة الساعية للتعلّم، وذلك بما يتناسب ورأيك بوضع إشارة (**ü**) في المكان المناسب لكل فقرة، شاكرا لكم تعاونكم، علماً بأن الإجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم،،،

الباحث

يوسف الكساسبة

أولاً: معلومات عامة: ضع إشارة (a) في المربع المناسب:

1.	**الجـــــــنـــس**	:	ذكر			أنثى	

2. **العمر:**

30 سنة فأقل	
من 31 – 35 سنة	
من 36– 40 سنة	
من 41 – 45 سنة	
45 سنة فأكثر	

3. **المؤهل العلمي:**

دبلوم كلية مجتمع فاقل	
بكالوريوس	
ماجستير	
دكتوراه	

4. **عدد سنوات الخبرة:**

5 سنوات فأقل	
من 5- 10 سنوات	
من 11 - 15 سنة	
15 سنة فأكثر	

ثانياً:تمثل الفقرات التالية العبارات المتعلقة بابعاد المتغير المستقل (ممارسات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية) وهي على النحو التالي

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الاستقطاب والاختيار:						
.1	يتم استقطاب واختيار الموظفين وفقا للمعايير الموضوعة والنظامية وبعد التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية.					
.2	يتم تطوير اساليب الاستقطاب واختيار الموظفين في ضوء احتياجات الشركة الحالية والمستقبلية					
.3	القائمين على عملية الاختيار مؤهلين ولديهم الخبرة والكفاءة					
.4	تراعي استراتيجية الاختيار والاستقطاب في الشركة الاساليب العلمية الحديثة في عملياتها.					
.5	تستخدم الشركة الاختبارات المناسبة لقياس المواصفات الوظيفية للمتقدمين للوظيفة الشاغرة					
الدافعية والتحفيز						
.6	اعتقد ان نظام الحوافز في الشركة جيد ويعمل على تحسين اداء الموظفين					
.7	اعتقد ان نظام الحوافز في الشركة يمتاز بالعدالة والموضوعية					
.8	تساهم الحوافز المعنوية بفعالية كبيرة في تحسين ادائي الخاص بالعمل					
.9	استطيع تنمية قدراتي المهنية في عملي الحالي					
.10	ارغب في القيام بالاعمال التي تعود بالفائدة على الشركة					
التدريب والتنمية						
.11	يعتمد تحديد الاحتياجات التدريبية وتنمية الموظفين في الشركة على نتائج تقييم اداء الموظفين					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
		الدرجة				
12	تختار الشركة اسلوب التدريب والتنمية للموظفين حسب نوع المكعرفة او المهارة او الخبرة المطلوب اكتسابها وحسب مركزهم الوظيفية					
13	تعتمد الشركة الاختبارات التطبيقية والنظرية الموثقة لبيان مدى الاستفادة من البرنامج التدريبي					
14	التدريب والتنمية المعتمد تعتبر واقعية ومفيدة وتستند الى استراتيجية عمل الشركة					
15	تطبق الشركة معيار (ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتنمية للموظفين					
تقييم الاداء:						
16	تراعي الشركة قدرات ومهارات ومعارف الموظفين لديها اثناء عملية تقييم الاداء					
17	تحقق معايير الاداء الموضوعة في الشركة العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص بين الموظفين					
18	يتم الاستفادة من نتائج نظام تقيمم في تخطيط سياسة الشركة للموارد البشرية					
19	تحرص الشركة على تقييم قدرة الموظفين يالالمام بالتطورات الحديثة في مجال اعمالهم					
20	اسلوب تقييم الاداء المطبق في الشركة قادر على التعبير عن الاداء الفعلي للافراد بدقة					

ثالثا: تمثل الفقرات التالية العبارات المتعلقة بابعاد المتغير الوسيط(اداء العاملين) وهي على النحو التالي:

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الالتزام بالسلامة العامة						
21	يلتزم العاملون بتطبيق اجراءات السلامة والصحة المهنية المطبقة في الشركة					
22	تقوم الشركة بتدريب الموظفون على اجراءات السلامة العامة					
23	تعمل الشركة على تنمية الوعي الوقائي بين الموظفين في مجال السلامة العامة والمهنية					
24	تتأكد الشركة من قيام الافراد باعمالهم بطرق سليمة لضمان سلامتهم وسلامة الاخرين					
25	تتاكد الشركة من فعالية اجهزة وسائل الوقاية في محيط العمل					
الحضور والغياب						
26	يتم حصر عدد ساعات التاخير وعدد ايام الغياب للموظف اليا					
27	يتم تسجيل وقت حضور وانصراف الموظف وبدقة اليا					
28	يتم حصر جميع ساعات العمل الاضافي للموظف بدقة اليا					
29	يتم تسجيل عدد ساعات المغادرات واجازات الموظفين بدقة اليا					
السلوك مع الاخرين						
30	ابادر بمساعدة الموظفين الذين لديهم اعباء عمل كبيرة ولو تطلب مني ذلك وقتا اضافيا					
31	اهتم بمساعدة الموظفين الجدد على سرعة التأقلم في جو العمل					
32	احرص على اتخاذ التدابير الوقائية للمشاكل قبل حدوثها					
33	اساهم دائما بافكار جديدة واقتراحات بناءة والتي من شأنها تطوير العمل وتحسينه					
34	احرص على حضور معظم النشاطات والحفلات التي تقيمها الشركة برغم ان الحضور ليس مطلوب رسميا					

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القدرة على تحقيق الاهداف						
35	هناك تطابق مدروس بين اهداف الشركة واهداف موظفيها					
36	تحظى جميع الاهداف التي تتبناها الشركة بقبول الموظفين					
37	تعتمد الشركة استراتيجية الترابط بين الاهداف الفرعية والرئيسة					
38	تعتمد الشركة المشاركة كقاعدة اساسية في وضع الاهداف الاساسية وفي بلورة الاهداف الجديدة					
39	تعمل الشركة على الاهداف المحددة والقابلة للتطبيق					

رابعا: تمثل الفقرات التالية العبارات المتعلقة بابعاد المتغير التابع (معايير المنظمة الساعية للتعلم) وهي على النحو التالي:

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
خلق فرص للتعلم المستمر						
40	يناقش الموظفون بصراحة الاخطاء بهدف التعلم والاستفادة منها					
41	يحدد الموظفون المهارات التي يحتاجونها لانجاز المهام في المستقبل					
42	يستطيع الموظفون الحصول على الاموال والموارد الاخرى لدعم تعلمهم					
43	يتعامل الموظفون مع المشكلات التي تواجههم باعتبارها فرصا للتعلم					

الرقم	الفقرات	الدرجة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
معيار تشجيع الحوار والاستفهام						
44	تعمل الشركة على تشجيع الموظفين على التعبير على اراءهم الشخصية في أي وقت ودون قيود					
45	تهتم الشركة بتهئة بيئة العمل التي تقوي من عمليات التفاعل بين الموظفين					
46	تقوم الشركة بتحفيز ثقافة الحوار وابداء وجهات النظر بين الموظفين					
47	يقضي الموظفون في الشركة مع بعضهم البعض وقتا لبناء الثقة فيما بينهم					
معيار تشجيع التجارب والتعلم						
48	تشجع الشركة الموظفين على التجارب من منظور علمي					
49	تحث الشركة الموظفين على الاخذ بزمام المبادرة					
50	يساعد الموظفون في الشركة بعضهم بعضا على التعلم					
51	يكافئ الموظفون في الشركة على التعلم ويخصص لهم وقتا لذلك					

ملحق (2)

قائمة بأسماء محكّمي الاستبانة

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ. د. عبد الباري ابراهيم درة	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
2	أ. د كامل محمد المغربي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
3	أ. د. محمد عبد العال النعيمي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
4	أ.د. محمد ابو اليمن العمري	إدارة أعمال	جامعة عمان العربية
5	د. كامل محمد الحواجرة	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
6	د. علي محمد عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
7	د. حمزة سليم خريم	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
8	د. سامر عيد الدحيات	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
9	د. علي فلاح الضلاعين	إدارة أعمال	جامعة الشرق الاوسط
10	د. فراس مسلم القعايدة	إدارة إلكترونية	جامعة الشرق الاوسط